



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TEMA:
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE
PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA
MUTUALISTA AZUAY**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORA: PAULA COELLAR BARROS

**DIRECTORA: ECO. MARIA EUGENIA ELIZALDE
CUENCA – ECUADOR
2013**

Agradecimientos:

A Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A la Eco. María Eugenia Elizalde por poner a su disposición su conocimiento, y experiencia para guiarme en este trabajo.

Al Eco. Esteban López, por su amistad y ayuda para el desarrollo de esta tesis.

Dedicatoria:

A mi padre, por su amor y apoyo incondicional por su entrega desinteresada y por confiar en mi realización personal.

A mi madre y hermano, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Resumen

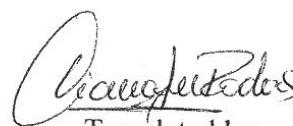
El presente trabajo tiene por objeto elaborar un Manual de Auditoría de Gestión de Procesos para la Subgerencia Administrativa de la Mutualista Azuay, con el fin de establecer los pasos, actividades, procedimientos y productos a ejecutar en cada etapa de la auditoría de gestión, el método a manejar será el inductivo, que consiste en partir de conocimientos particulares a la generalización, aportando de una manera efectiva a verificar los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, obteniendo una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos, mejorando en los diferentes aspectos que se desarrollen en el Departamento de Auditoría.

ABSTRACT

The goal of the present work is to develop an audit management process manual for the Administrative Assistant Manager of *Mutualista Azuay* association in order to establish the steps, activities, procedures and products that have to be executed in each stage of the audit management process. We will employ the inductive method, which consists of making generalizations from particular knowledge. This way we will contribute effectively to verify the company's resources in order to improve its performance and productivity and obtain more efficiency and efficacy during the process management. As a result, we will improve the different aspects to be developed in the Audit Department.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

INDICE

Introducción.....	VIII
-------------------	------

Capítulo 1

Aspectos Generales de Mutualista Azuay

1.1 Reseña Histórica.....	1
1.2 Misión.....	1
1.3 Visión.....	2
1.4 Objetivos.....	2
1.5 Valores.....	2
1.6 Organización.....	4
1.7 FODA.....	5
1.7.1Proyectos y programas.....	9
1.7.2 Estructura económica y financiera.....	11

Capítulo 2

Teoría de Procesos

2.1 Introducción.....	15
2.2 Concepto.....	15
2.3 Importancia.....	18
2.4Tipos de Procesos.....	18
2.5 Procesos Existentes en Mutualista Azuay.....	24
2.6 La Auditoría.....	25
2.6.1 Auditoría Financiera.....	26

2.6.2 Auditoría de Gestión.....	27
2.6.3 El Control Interno.....	28

Capítulo 3

El Proceso de la Auditoría de Gestión en la Subgerencia Administrativa

3.1 Introducción.....	34
3.2 Conocimiento Preliminar.....	35
3.3 Planificación.....	39
3.4 Ejecución.....	44
3.5 Comunicación de Resultados y Recomendaciones.....	120
3.6 Monitoreos.....	125

Capítulo 4

4.1 Conclusiones.....	127
4.2 Recomendaciones.....	129
4.3 Anexos.....	131
4.4 Bibliografía.....	138

INTRODUCCIÓN

La Mutualista Azuay es una institución sólida, eficiente y confiable, se identifica con el medio, sirviendo a la comunidad y apoyando a su desarrollo socio-económico, está enfocada en el crecimiento de su cartera, brindando el mejor financiamiento, créditos a corto y largo plazo, otorgando confianza y seguridad a los clientes. En la actualidad cuenta con un Departamento de Sistemas y Procesos en el cual se realizan todos los pasos a ejecutar por un funcionario de la institución, los mismos que se adaptan a cambios dependiendo del entorno y la naturaleza del proceso.

En la Subgerencia de Sistemas y Procesos de Mutualista Azuay no existe un manual de auditoría de gestión, este instrumento se vuelve indispensable para la óptima revisión y evaluación de auditoría interna de la entidad así como por parte de la alta gerencia de la institución. Los procesos de Auditoría de Gestión en Mutualista Azuay no se encuentran claramente definidos por lo que desconoce los pasos que deben seguirse para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la evaluación del sistema de control interno, la gestión de riesgo, entre otros procesos necesarios en la auditoría interna.

Es por este motivo que los directivos han visto necesario la implementación del Manual de Auditoría de Gestión de Procesos, con el fin de medir y cuantificar los logros alcanzados por la institución en un periodo determinado. Definiendo de esta manera los pasos, actividades, procedimientos y productos a ejecutar en cada etapa de la auditoría de gestión.

Capítulo I

Aspectos Generales de Mutualista Azuay

Reseña Histórica ¹

Un grupo de cuencanos con visión de futuro, fundaron Mutualista Azuay, contando con el apoyo del Doctor Roque Bustamante Cárdenas, que fue el creador y mentalizador del mutualismo en el Ecuador. Esta iniciativa tenía una gran proyección social, pues se trataba de promover la virtud del ahorro, para canalizarlo a través de mecanismos idóneos con miras a satisfacer una de las necesidades fundamentales del ser humano: La Vivienda.

El Gobierno Nacional dio su respaldo, expidiendo el respectivo Decreto Ejecutivo en el mes de agosto de 1962, con el Reglamento Especial para la creación y funcionamiento de las asociaciones mutualistas en el país. Luego de la vigencia de la legislación necesaria, los padres de esta iniciativa con profundo sentido de servicio solicitaron al Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), la autorización para formar la Comisión Organizadora de Mutualista Azuay. La autorización fue concedida, lo que dio paso a la búsqueda de los suscriptores de capital. Los libros de actas señalan que un total de 796 ciudadanos cuencanos suscribieron acciones y aportaciones por el valor de 374.000 sucres. Habiendo cumplido con los requisitos legales pertinentes, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda expidió con fecha 22 de Julio de 1963, la Carta Constitutiva autorizando a Mutualista Azuay a operar en el país.

El 01 de septiembre de 1963, Mutualista Azuay abre sus puertas al público, en un pequeño local ubicado en el Banco del Azuay, hoy Municipalidad de Cuenca.

Desde noviembre de 1979, atiende en su edificio propio, ubicado en la esquina de las calles Bolívar y Hermano Miguel.

1.2 Misión:

Captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de nuestros socios.

¹www.mutazuay.com

1.3 Visión: ²

Al año 2015

Mutualista Azuay es una Institución con presencia nacional, socialmente responsable, que presta soluciones financieras e inmobiliarias integrales orientadas a la familia.

1.4 Objetivos

- Conceder crédito a sus socios orientado fundamentalmente a satisfacer necesidades de vivienda, así como para consumo, comercial, microcrédito y otros.
- Generar soluciones inmobiliarias a efectos de cumplir la misión establecida.
- Prestar servicios financieros diversos.
- Fortalecer la gestión interna mediante procesos eficientes; uso intensivo de las tecnologías; y, un adecuado control interno.
- Contar con recurso humano altamente calificado; mejorar la productividad de los equipos de trabajo; y, mejorar la comunicación organizacional.

1.5 Valores

Honestidad: actuamos con integridad, lealtad y ética.

Transparencia: somos una institución reconocida por la claridad de su gestión.

Responsabilidad: asumimos las obligaciones y cumplamos los compromisos adquiridos.

²www.mutazuay.com

Seguridad: protegemos los intereses institucionales y los de nuestros socios, con solvencia y sigilo.

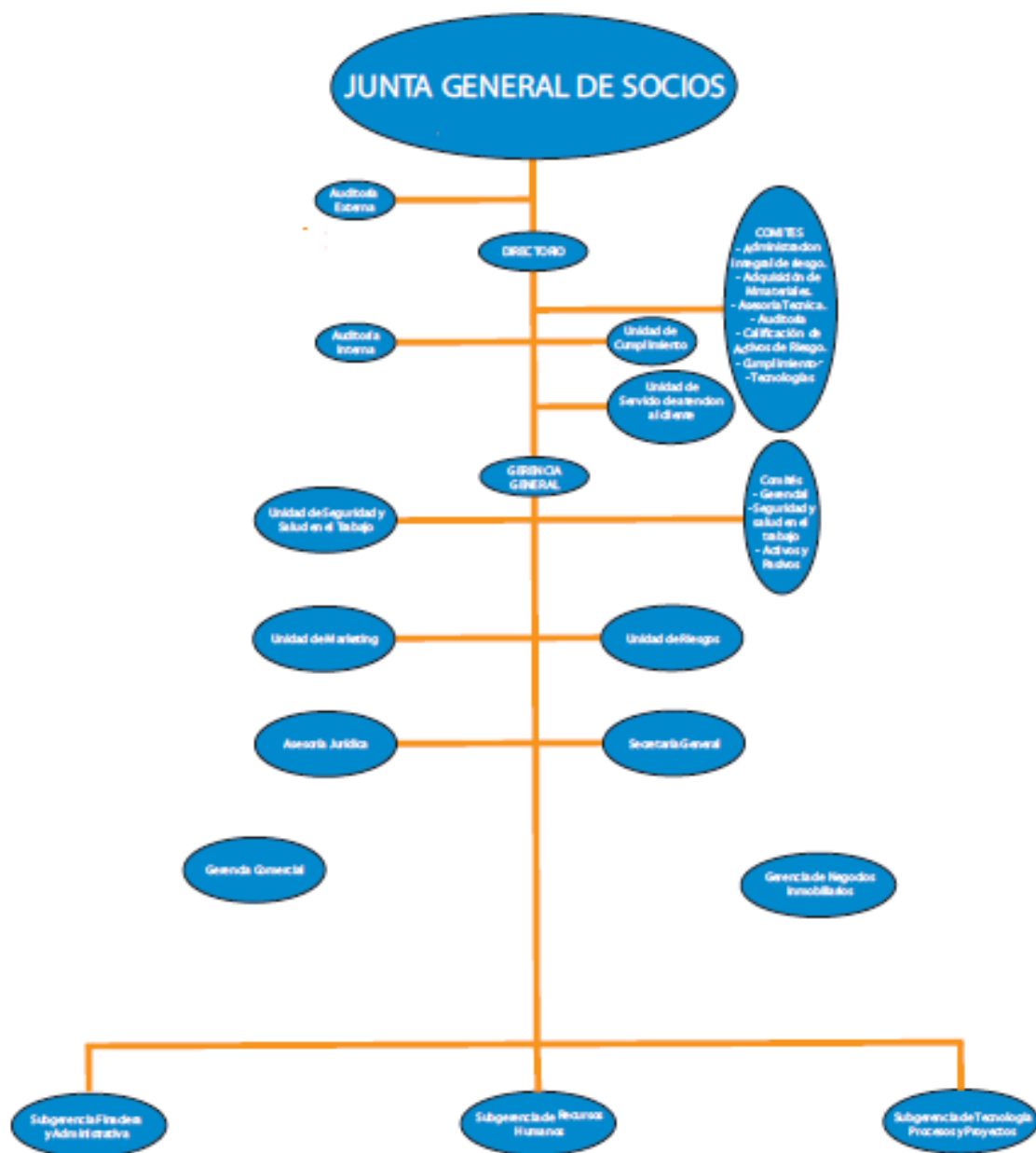
Responsabilidad Social: contribuimos activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.

Trabajo en Equipo: laboramos unidos para la consecución de los objetivos institucionales.

Innovación: generamos nuevos productos y servicios que agregan valor para nuestros clientes.³

³ www.mutazuay.com

1.6 Organización



FUENTE: Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

1.7 Foda⁴

Perspectiva Financiera

Para una empresa orientada a lucro esta perspectiva representa a los accionistas; en el caso de las empresas de personas, representa la visión de los directivos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad y solidez financiera	Baja rentabilidad	Existencia de demanda potencial de productos y servicios.	Problemas socio económicos y disminución de la capacidad de pago.
Generación de resultados para ser reinvertidos y no repartidos	Dependencia de una sola fuente de fondeo y alta concentración de los depositantes.	Existencia de fuentes de fondeo de largo plazo	Incremento del desempleo
Buena calidad de activos productivos	Pérdida de participación de mercado.		Subsidio de tasas de interés en operaciones de crédito estatales
Bajo costo financiero			Políticas gubernamentales en los precios de los servicios financieros.
			Reformas legales que afecten al subsistema mutual.

⁴ Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Perspectiva de los socios (clientes):⁵

Por la propia naturaleza de la institución los socios son a su vez los clientes, por lo tanto esta perspectiva tiene este enfoque.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento y confianza como alternativa importante en soluciones crediticias inmobiliarias	No incorporación de las nuevas generaciones de potenciales clientes	Incursión de la Institución a nivel nacional y en el mercado de migrantes	Diversificación, calidad y oportunidad en la entrega de productos y servicios de la competencia.
Marca tradicional posicionada a nivel local.	Clientes actuales parcialmente atendidos	Demanda de nuevos servicios vía tecnológica	
Oferta de soluciones integrales (inmobiliaria y financiera)	Deficiente administración de la relación con los clientes.	Diferenciarse de los otros intermediarios por su orientación social.	
Base de clientes estables	Poco conocimiento de nuestros clientes y sus necesidades individuales		
	No incorporación como clientes a terceras personas, como proveedores, contratistas, etc.		
	Mercado poco diversificado		

⁵ Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Perspectiva interna:⁶

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad técnica para generar proyectos inmobiliarios	Falta de planificación oportuna	Oferta de alternativas de software financiero	Cambios acelerados de avances tecnológicas
Estructura organizacional en base a procesos.	Controles deficientes en los sistemas, y procedimientos de las operaciones.		
	Tecnología de la Información desactualizada		
	Altos costos operativos		
	Falta de implementación de la gestión por procesos		
	Falta de mejoramiento continuo.		
	Sistema de control interno insuficiente.		

⁶Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Perspectiva del crecimiento y aprendizaje:⁷

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajo índice de rotación de personal.	Falta de compromiso en el desempeño de funciones.	Oferta de programas de capacitación	Competencia con personal de mayor nivel de capacitación
Buen ambiente laboral.	Personal con falta de conocimiento del portafolio de productos.	Existencia de empresas de selección de recursos humanos	Salida de personal por mejores ofertas del mercado.
Sinergia de los negocios financiero e inmobiliario.	Bajo nivel de profesionalización del personal	Cofinanciamiento para programas de capacitación (CNCf)	Capacidad de la competencia para generar alternativas oportunas de desarrollo.
	Ausencia de una política de capacitación.	Mercado de migrantes.	
	Carencia de una política de comunicación organizacional.	Política del Gobierno que incentiva la construcción de vivienda de interés social.	
	Falta de un sistema de remuneraciones que estimule el desempeño.	Demanda insatisfecha de vivienda social.	
	Falta de conocimiento de la competencia.		
	Falta de generación de nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado		

⁷ Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

1.7.1Proyectos y Programas⁸

Proyectos Habitacionales Realizados

- **Mutualista Azuay II. Racar**

Este es uno de los proyectos habitacionales más grandes construidos por Mutualista Azuay, para satisfacer las necesidades de vivienda de la comunidad. Está situada en la Avenida Abelardo J. Andrade en el sector de Racar.

Cuenta con un total de 453 lotes de terreno se construyeron más de 400 viviendas dotadas de todos los servicios básicos (luz, agua, redes telefónicas, alcantarillado, vías y veredas de pavimento rígido).

- **El Portón I**

Ubicada a 15 minutos del centro de la ciudad, en la vía a Patamarca, esta urbanización cuenta con 45 viviendas, las mismas que fueron construidas con acabados de primera calidad y dotadas con todas las obras básicas de infraestructura.

- **Jardines del Valle I**

Situada en el bello cantón Gualaceo a 30 minutos de la ciudad de Cuenca. Se construyeron inicialmente 28 viviendas dotadas con todas las obras de infraestructura así como de espacios verdes en cada una de las viviendas.

- **Manuel Jaramillo Malo**

Esta urbanización está localizada en la Avenida Abelardo J. Andrade y Avenida de los Cerezos en la vía a Racar. Con un área de terreno total de 26.696,10 m²; dividida en 124 lotes, los mismos que cuentan con todas las obras de infraestructura como luz, agua, redes telefónicas, alcantarillado así como calles y veredas de pavimento rígido.

⁸ www.mutazuay.com

Proyectos Habitacionales Nuevos⁹

- **Condominio El Portón II. Cuenca**

Este es un conjunto residencial cerrado de 25 casas de 2 pisos y tres dormitorios, desde 98 m2 y un edificio de tres pisos, de corte residencial de 17 departamentos, de 2 y 3 dormitorios, desde 78,05 m2. Está ubicado en la Vía a Ochoa León, sector Patamarca.

- **Urbanización Jardines del Valle II. Gualaceo**

Se arrancó una segunda fase con 20 viviendas más 8 lotes de terreno con todas las obras de infraestructura y con todos los acabados.

⁹ www.mutazuay.com

1.7.2 Estructura Económica y Financiera

Evaluación Financiera de Mutualista Azuay

RENTABILIDAD

Tanto el Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) como el Rendimiento Operativo sobre Activo (ROA) al finalizar el primer semestre del año 2012, tiene una diferencia menor en comparación con el total del sistema, por lo que el grado de retorno de la inversión para la Institución de acuerdo a los resultados obtenidos por la gestión va a ser menor.

LIQUIDEZ

La disponibilidad que tiene la entidad para atender el pago de pasivos a corto plazo de mayor exigibilidad es menor comparado con el sistema, no pasa lo mismo con la cobertura 25 y 100 mayores depositantes, ya que en estos índices el porcentaje de la empresa es mayor comparado con el sistema midiendo el nivel de recursos líquidos que tiene la entidad para atender el pago de pasivos exigibles a corto plazo; además, la Institución no presenta concentración de depósitos que puedan generar riesgo en un momento determinado.

CALIDAD DE ACTIVOS

En lo que se refiere a la calidad de activos encontramos al índice de cobertura de morosidad cartera de vivienda que es el único índice de morosidad con un porcentaje bajo en comparación con el sistema de mutualistas midiendo así la proporción de la cartera que se encuentra en mora; cabe indicar que por la garantía hipotecaria que tienen estos créditos el riesgo inherente a la operación es menor.

En la cobertura de cartera existe un porcentaje mínimo de riesgo en comparación con el sistema, midiendo así el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa; cabe indicar que la cobertura está dentro de los límites adecuados tomando en consideración que el 70% o más de la cartera de crédito es hipotecaria y por ende esta respaldada con garantías reales.

MANEJO ADMINISTRATIVO

Estos indicadores reflejan la proporción de los componentes operativos del costo, en relación a los recursos de intermediación y a los activos. Es importante reconocer que la relación mientras más baja es mejor, este es el caso del índice Gastos de Personal / Activo Total Promedio, en el que representa el costo de personal implícito en el manejo operativo, que para la Mutualista al 30 de Junio 2012 significo el 2.36%.

Cabe indicar que los activos productivos son mayores en relación a los pasivos con costos y su indicador representa el 106.33%.

El grado de absorción que representa la relación entre los Gastos Operacionales sobre el Margen Financiero es del 78% inferior al del sistema de Mutualistas que representa el 103.72%.



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO Y CONDENSADO
EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

FORM.201 P

ENTIDAD: ASOCIACION " MUTUALISTA AZUAY "

OFICINA EN: CUENCA

CODIGO	DESCRIPCION	dic-11		dic-12	
		PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
	INGRESOS FINANCIEROS		7.869.393,14		8.922.401,19
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	7.533.760,19		8.667.947,99	
52	COMISIONES GANADAS	91.220,75		88.077,58	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	244.412,20		166.375,62	
	EGRESOS FINANCIEROS		2.559.496,46		3.062.372,73
41	INTERESES CAUSADOS	2.543.867,82		3.035.383,58	
42	COMISIONES CAUSADAS	15.628,54		26.989,15	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO		5.309.896,68		5.860.028,46
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES		-3.940.999,53		3.629.528,15
	INGRESOS OPERACIONALES		407.676,20		692.861,06
53	UTILIDADES FINANCIERAS	244.360,81		254.795,04	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	163.315,39		438.066,02	
	EGRESOS OPERACIONALES		4.348.675,73		4.322.389,21
43	PERDIDAS FINANCIERAS	9.606,99		0,00	
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACION	4.328.994,72		4.286.777,71	
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	10.074,02		35.611,50	
	MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES		1.368.897,15		2.230.500,31
	PROVISION, DEPRECIACION Y AMORTIZACION		-590.800,65		-1.058.237,34
44	PROVISIONES	199.974,61		670.582,17	
4505	DEPRECIACIONES	232.490,04		231.204,00	
4506	AMORTIZACIONES	158.336,00		156.451,17	
	MARGEN OPERACIONAL NETO		778.096,50		1.172.262,97
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		-8.006,06		-78.772,14
56	OTROS INGRESOS	260.902,97		315.483,51	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5.343,41		5.454,52	
48	IMPUESTO Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	263.565,62		388.801,13	
	RESULTADOS DEL EJERCICIO		770.090,44		1.093.490,83

DR. FERNANDO GONZÁLEZ CORRAL
Gerente General

ING. GABRIELA CORONEL GONZÁLEZ
Auditora Interna

ECON. BERTHA TORRES REYES
Contadora General

FUENTE: www.mutazuay.com

FUENTE: www.mutazuay.com

ENTIDAD ASOCIACION "MUTUALISTA AZUAY"
INDICADORES FINANCIEROS

	MUTUALISTA AZUAY	TOTAL SISTEMA	MUTUALISTA AZUAY	TOTAL SISTEMA
	30-jun-12		30-sep-12	
1 CAPITAL:				
1.1 COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS:	265,66%	78,76%	288,95%	76,07%
1.2 PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	16,59%	11,52%	19,08%	11,49%
1.3 PAT.TECNICO SECUNDARIO / PAT.TEC.PRIMARIO	9,49%	21,81%	12,80%	23,96%
2. CALIDAD DE ACTIVOS:				
2.1 MOROSIDAD BRUTA TOTAL:	3,51%	3,56%	3,61%	3,46%
2.2 MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL:	4,19%	1,67%	0,45%	1,94%
2.3 MOROSIDAD CARTERA CONSUMO:	8,47%	5,15%	9,67%	5,03%
2.4 MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA:	2,23%	3,07%	2,23%	2,99%
2.5 MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA:	8,56%	6,84%	6,48%	3,31%
2.6 PROVISIONES / (CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA)	61,15%	73,55%	65,54%	78,69%
2.7 COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	33,74%	176,51%	369,02%	137,17%
2.8 COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	59,90%	64,86%	54,94%	63,51%
2.9 COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	63,17%	64,63%	73,39%	81,33%
2.10 COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	62,35%	54,31%	76,27%	92,35%
3. MANEJO ADMINISTRATIVO				
3.1 ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	106,33%	98,71%	103,42%	95,61%
3.2 GRADO DE ABSORCIÓN - Gastos operacionales / margen financiero	78,54%	103,72%	81,67%	114,57%
3.3 GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	2,36%	3,08%	2,33%	2,62%
3.4 GASTOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	4,50%	7,37%	4,57%	6,41%
4. RENTABILIDAD				
4.1 RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	1,38%	1,50%	1,35%	0,70%
4.2 RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	12,52%	17,10%	12,59%	8,31%
5. LIQUIDEZ				
5.1 FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	7,39%	8,67%	16,45%	9,85%
5.2 COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	197,15%	135,26%	198,62%	119,69%
5.3 COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	105,87%	81,15%	103,58%	67,72%

GERENTE GENERAL

AUDITOR INTERNO

CONTADOR GENERAL

FUENTE: www.mutazuay.com

Capítulo II

Teoría de Procesos

2.1 Introducción¹⁰

El proceso se puede definir de una forma tan sencilla como el conjunto de actividades o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la gestión, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

De esta forma se habla de un proceso como la representación para subrayar el hecho de que todos los funcionarios, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Los procesos que elaboran los productos de la Mutualista Azuay, se ordenan y clasifican en función a su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional.

2.2 Concepto

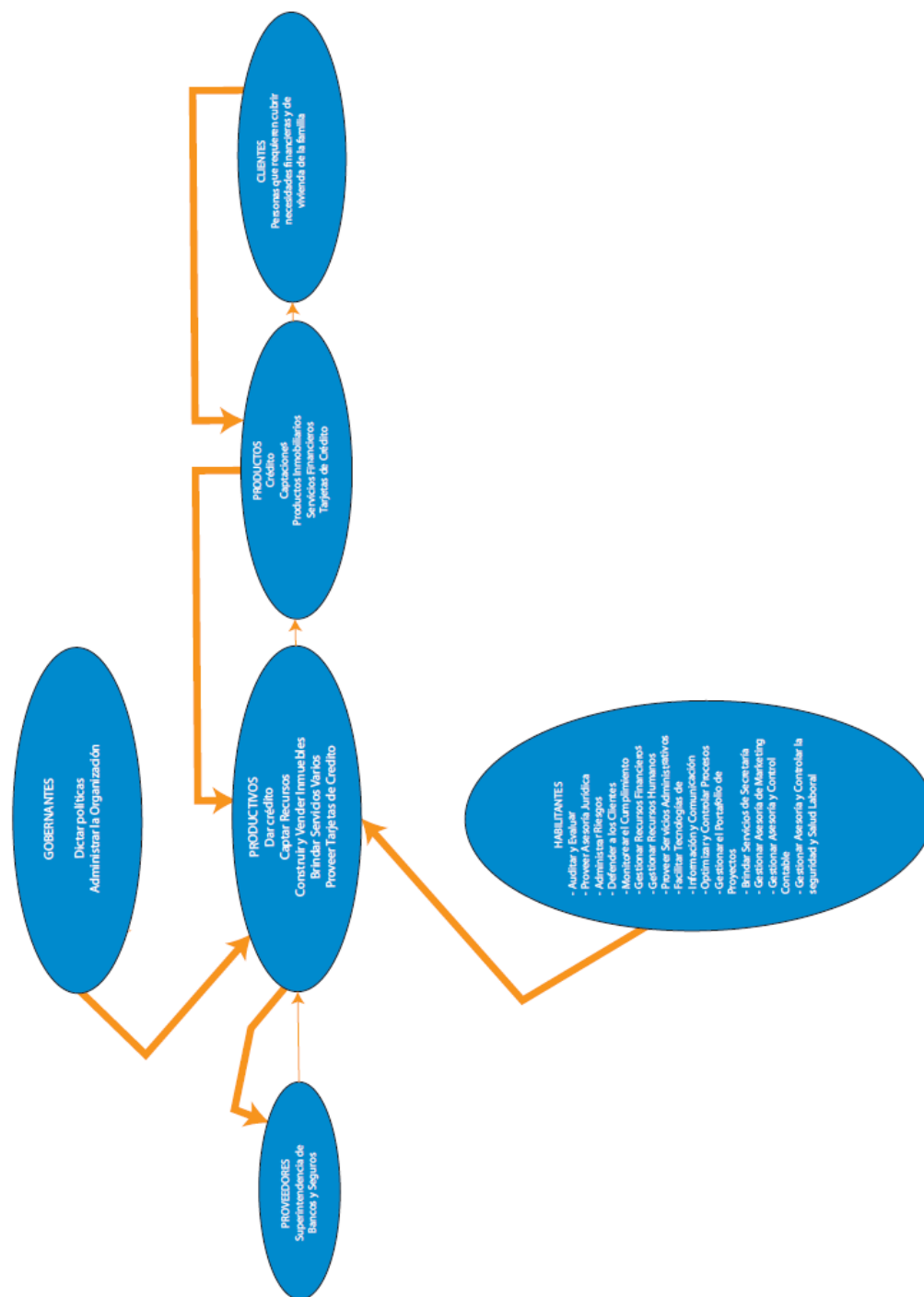
Proceso: Es un conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios para el cliente interno o externo.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas los transforman, generando un resultado.

¹⁰ <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com>

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Desde este punto de vista, una organización cualquiera, puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Mapa de Procesos



FUENTE: Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

2.3 Importancia

El proceso es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que el uso de este evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

Su importancia radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las compañías en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones.

2.4 Tipos de Procesos¹¹

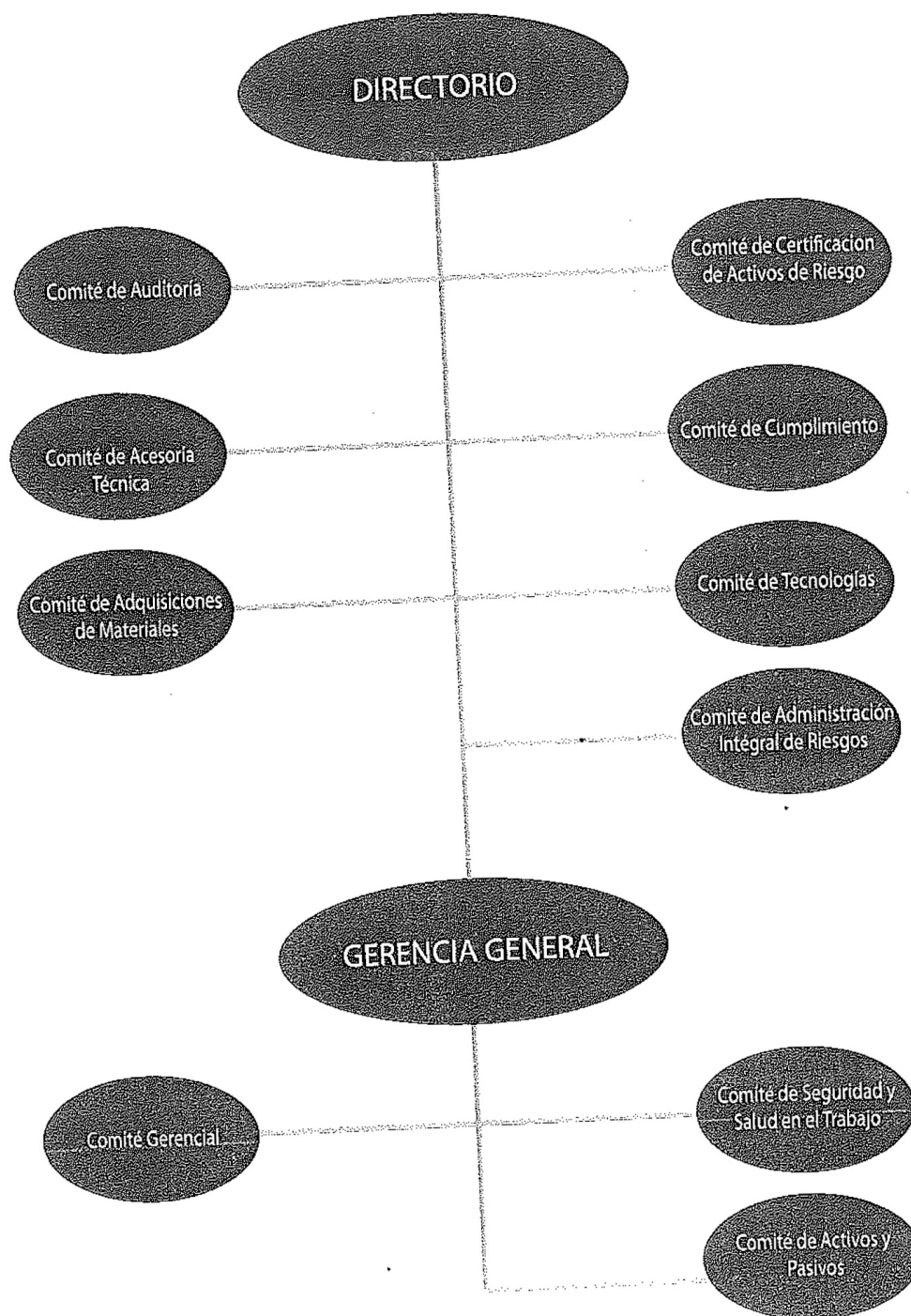
Procesos Gobernantes: También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Son aquellos procesos que relacionan a la organización con su entorno, obedecen a los manejos y destrezas corporativas, que a su vez están alineadas a la misión, visión y valores, marcando las directrices y campo de acción para el resto de los procesos.

Son de carácter global y se establecen en función de la planificación estratégica definida por la Gerencia generalmente en el mediano o largo plazo. Estos procesos son desarrollados por unidades organizacionales encargadas de expedir políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento y administrar a la organización. Los procesos gobernantes constituyen el Directorio; Gerencia General; y, los Comités, con los delegados del Directorio, establecidos por disposiciones normativas o intereses institucionales.

¹¹Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Mapa de Proceso Gobernante



NOTA: Dentro del Proceso Gobernante se detallan todas las áreas que regulan y dirigen a la Institución.

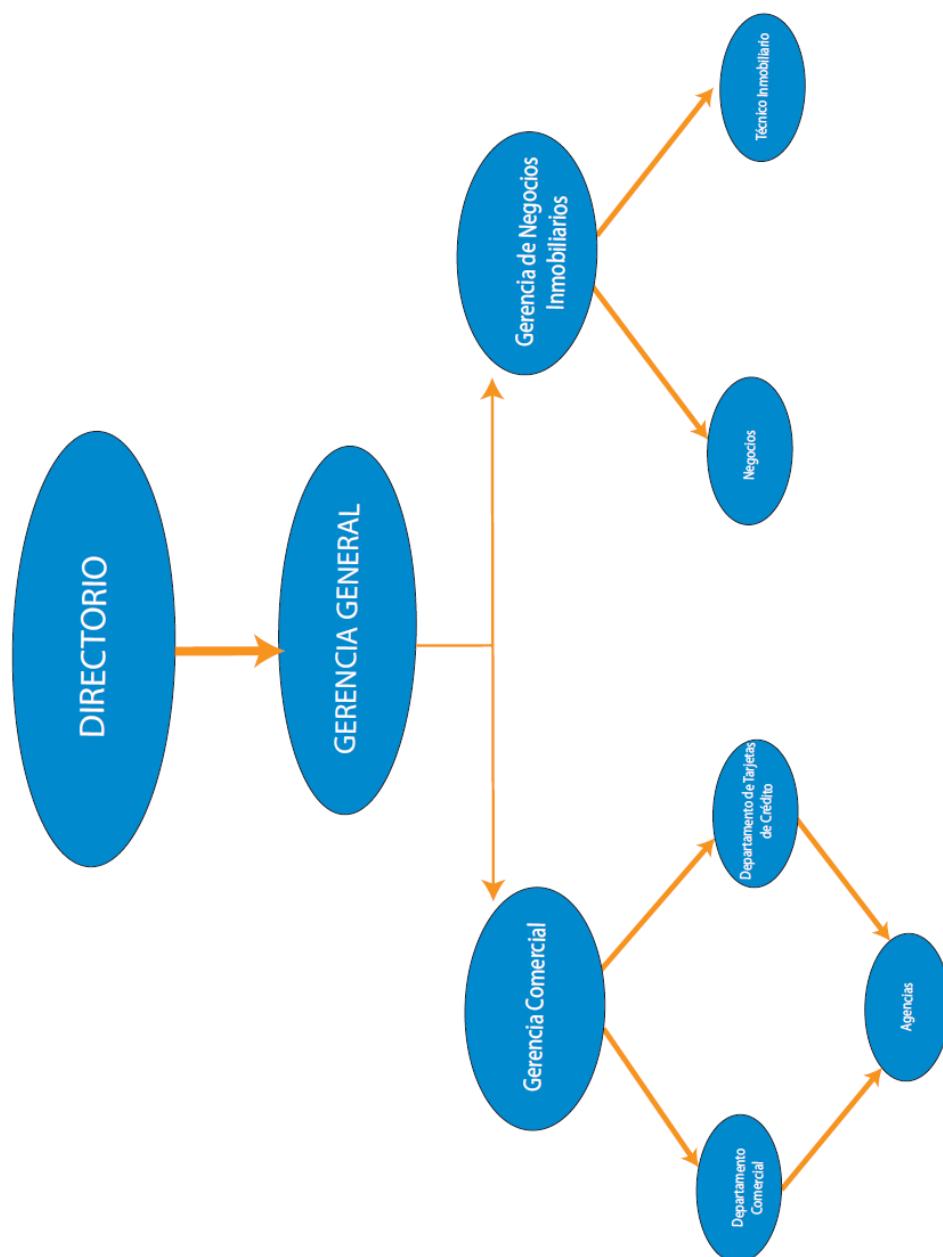
Procesos Productivos: También llamados específicos, principales, de líneas de negocio, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. Podemos decir que un proceso productivo, es aquel conjunto de elementos, personas, y acciones, que transforman materiales y/o brindan servicios de cualquier índole, es decir, que se agrega algún tipo de valor.¹²

Es por ello, que resulta muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes. El no hacerlo, puede significar que el resultado final no sea el deseado, con el consiguiente derroche de materiales, energía, tiempo, y por sobre todo con la insatisfacción del cliente de dicho proceso.

Estos procesos son implementados por unidades organizacionales orientadas a generar, dirigir, administrar y controlar los servicios destinados a los clientes externos de la Mutualista Azuay; traducen la especialización de la misión consagrada en su Estatuto Social y constituyen la razón de ser de la Institución. Los procesos productivos de la Mutualista están bajo la dirección de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Negocios Inmobiliarios.

¹² Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Mapa de Proceso Productivo



NOTA: El mapa del Proceso Productivo muestra las principales líneas del negocio implementadas en Mutualista Azuay.

FUENTE: Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

Procesos Habilitantes: Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por sí mismos.

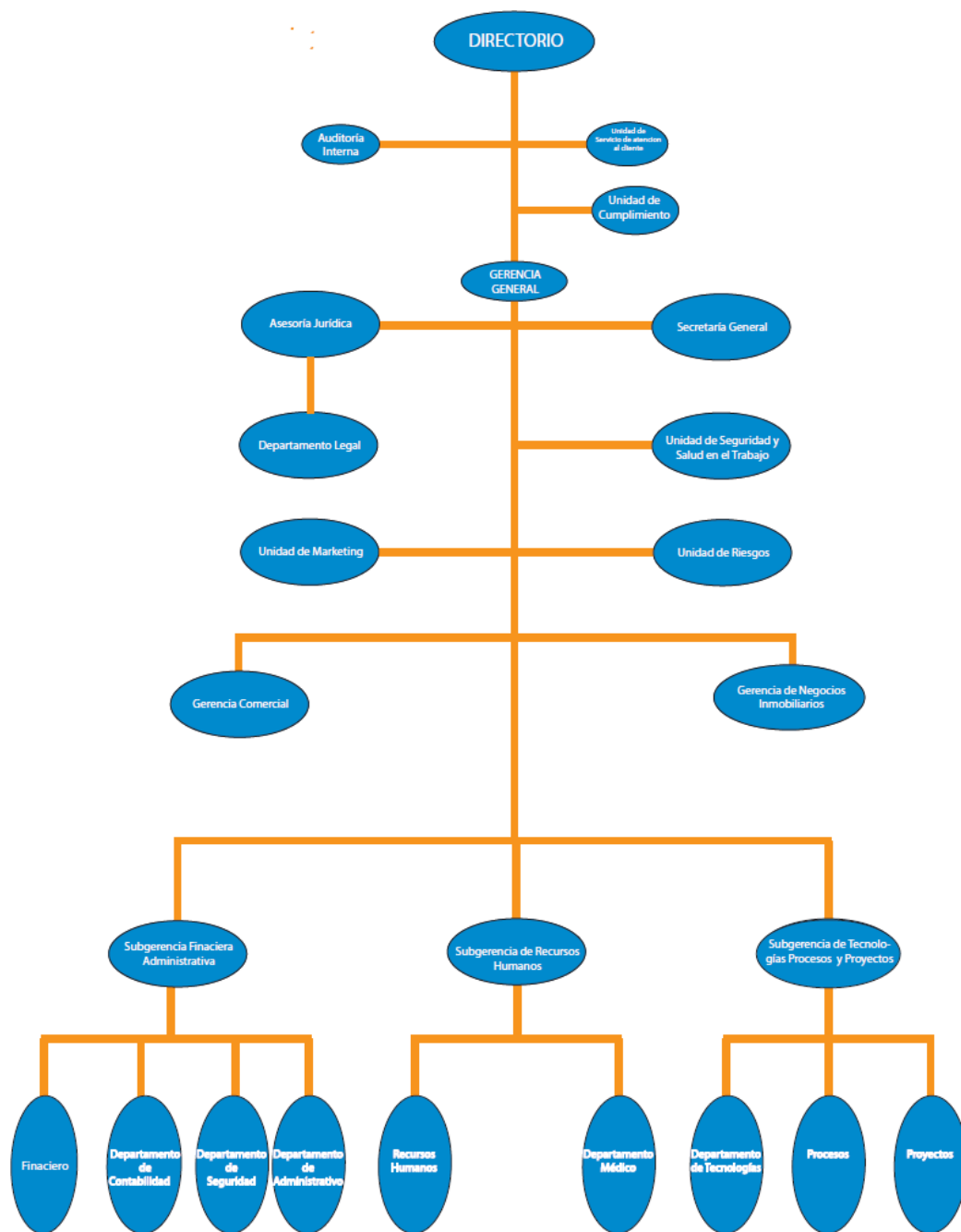
Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos estratégicos, facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno. Los procesos de control y asesoría están integrados por:

- Auditoría Interna
- Unidad de Riesgos
- Unidad de Cumplimiento
- Unidad de Servicio de Atención al Cliente
- Asesoría Jurídica
- Unidad de Marketing.
- Estudios Técnicos y Avalúos

Los procesos de apoyo y servicios están compuestos por la Subgerencia de Recursos Humanos; Subgerencia Financiera Administrativa; Subgerencia de Tecnologías, Procesos y Proyectos; Secretaría General y el Jefe Técnico.¹³

¹³Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

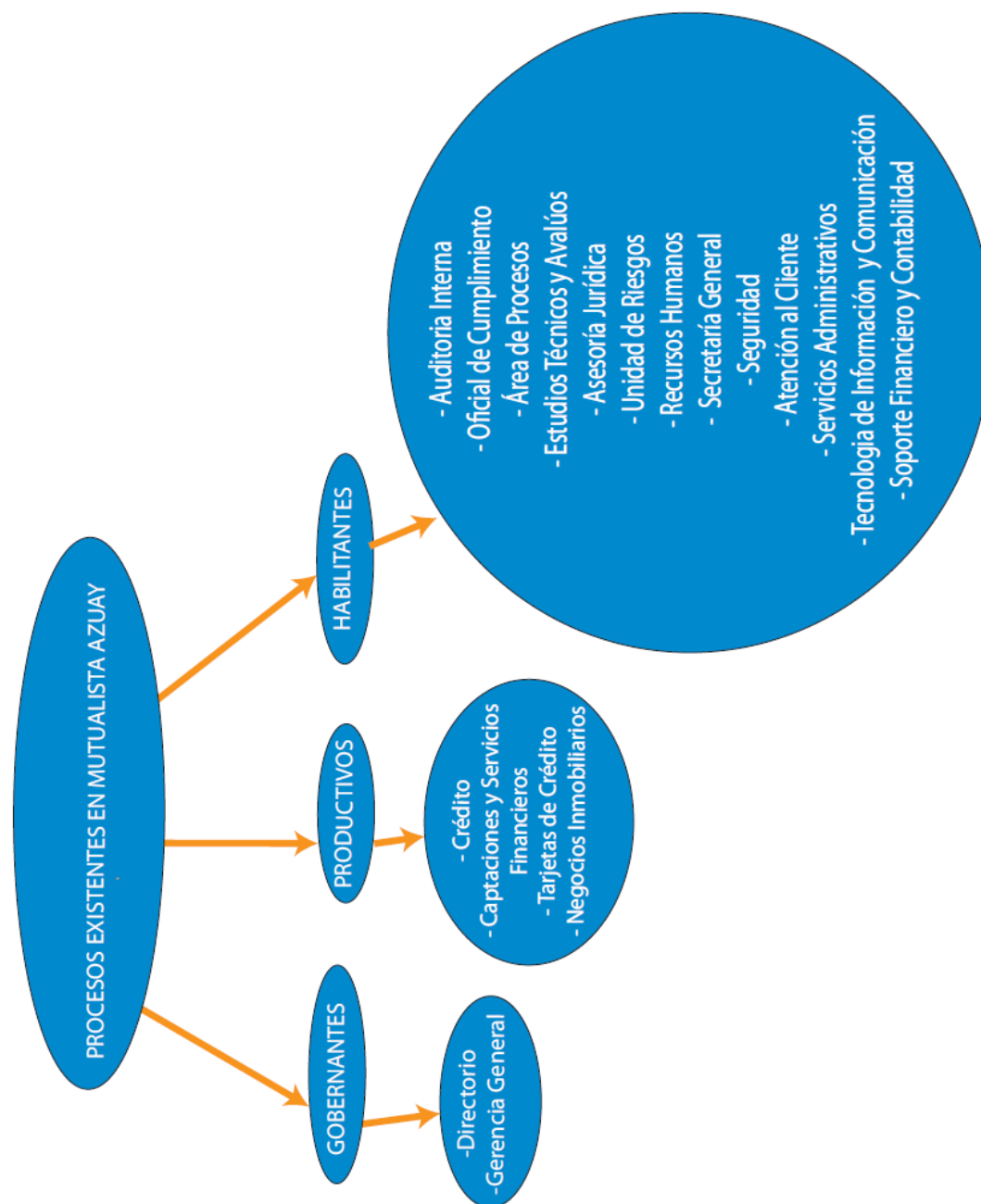
Mapa de Procesos Habilitantes



Nota: En los procesos Habilitantes se definen cada uno de los departamentos orientados a generar productos y servicios.

FUENTE:Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

2.5 Procesos Existentes en Mutualista Azuay



Nota: En este mapa se muestra a que proceso pertenece cada departamento de la Institución.

FUENTE:Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

2.6 La Auditoría¹⁴

La auditoría nace y evoluciona paralelamente a la Administración de Empresas debido a la inquietud y necesidad que tienen los propietarios de las distintas organizaciones y empresas por conocer una opinión independiente de cómo éstas se están administrando, desempeñando y gestionando.

La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

El auditor, sea interno o externo, tiene como fundamental función la de examinar, revisar, verificar y evaluar la forma como los administradores de las organizaciones y empresas realizan su gestión, para luego, emitir diversos informes independientes a los propietarios con su opinión al respecto. Además, el auditor tiene la obligación de colaborar, ayudar y asesorar a la Gerencia General a fin de mejorar la administración mediante un proceso que implica la detección de problemas y errores que se cometen, dar sugerencias y recomendaciones para tomar acciones preventivas y correctivas y, realizar un seguimiento adecuado para la implementación de las mismas lo más pronto posible.

Este último proceso está inmerso en los conceptos actuales de Calidad Total (Mejoramiento Continuo, Normas ISO 9000 y Círculos de Calidad) y Reingeniería, donde es evidente la importante función que tiene el auditor como asesor para que las metas institucionales sean alcanzadas.

En conclusión, el auditor es un importante asesor y colaborador de las organizaciones y empresas, puesto que por la índole y naturaleza de su trabajo, puede realizar una serie de valiosas recomendaciones y sugerencias a fin de que la gestión administrativa las analice, las implemente y mejoren los procesos y controles internos.

¹⁴www.ecuadorcontable.com

Muchas ocasiones, la falta de conocimiento de lo que es una auditoría por parte de los miembros de una organización o empresa y, el incorrecto ejercicio de la profesión por parte de algunas personas, han hecho que se vea equivocadamente al auditor como una persona que busca “culpables” para que sean “castigados”, y que su objetivo es detectar irregularidades y fraudes. Esto hace que el auditor sea visto con temor en las organizaciones y empresas y no se entienda el real valor y objetivo de su trabajo. En algunas organizaciones y empresas realizan auditorías únicamente por cumplir un requisito legal más y no le dan la correcta validez a este importante trabajo. A pesar de estas incorrectas percepciones de lo que hace un auditor, muchas de las empresas y organizaciones actualmente, han tomado gran conciencia de las importantes labores que cumple el auditor como asesor.¹⁵

2.6.1 Auditoria Financiera

Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno. Este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.¹⁶

¹⁵ www.ecuadorcontable.com

¹⁶ www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf

Objetivos de la Auditoría Financiera

1. Examinar el manejo de los recursos financieros de un ente, de una unidad y/o de un programa para establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos y si la información financiera es oportuna, útil, adecuada y confiable.²³
2. Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la prestación de servicios o la producción de bienes, por los entes y organismos de la administración pública.
3. Verificar que las entidades ejerzan eficientes controles sobre los ingresos públicos.
4. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas por los entes públicos.
5. Propiciar el desarrollo de los sistemas de información de los entes públicos, como una herramienta para la toma de decisiones y la ejecución de la auditoría.
6. Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública y promover su eficiencia operativa.

2.6.2 Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E.¹⁷

¹⁷ www.ecuadorcontable.com

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos obtenidos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comprando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado y los recursos utilizados por otro. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación a su costo.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

2.6.3 El Control Interno¹⁸

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos

¹⁸ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.007%202-R173d/352.007%202-R173d-CAPITULO%20II.pdf>

que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- a) la obtención de información financiera correcta y segura.
- b) la salvaguarda de los activos
- c) la eficiencia de las operaciones.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría.¹⁹

El riesgo de auditoría está integrado así:

- a) Riesgo Inherente
- b) Riesgo de Control
- c) Riesgo de Detección.

¹⁹Whittington O. Ray y KurtPanny, Principios de Auditoría. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2005.

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa.

Control Interno y Gestión

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.²⁰

Los Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

²⁰ www.gestiopolis.com

Control interno administrativo

El Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, y procedimientos que ordenados entre si y unidos a las personas que conforman una organización, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender. Es importante aclarar que el Control Interno Administrativo concierne a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

COSO

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo. Por lo expuesto anteriormente se considera de vital necesidad abordar el Control Interno desde su punto de vista conceptual, su importancia, objetivos, principios y normativas, componentes y limitaciones.²¹

Proceso de evaluación del control interno

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes

²¹Fonseca Borja, René. Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control.

Guatemala: Artes Graficas Acrópolis, 2004.

estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

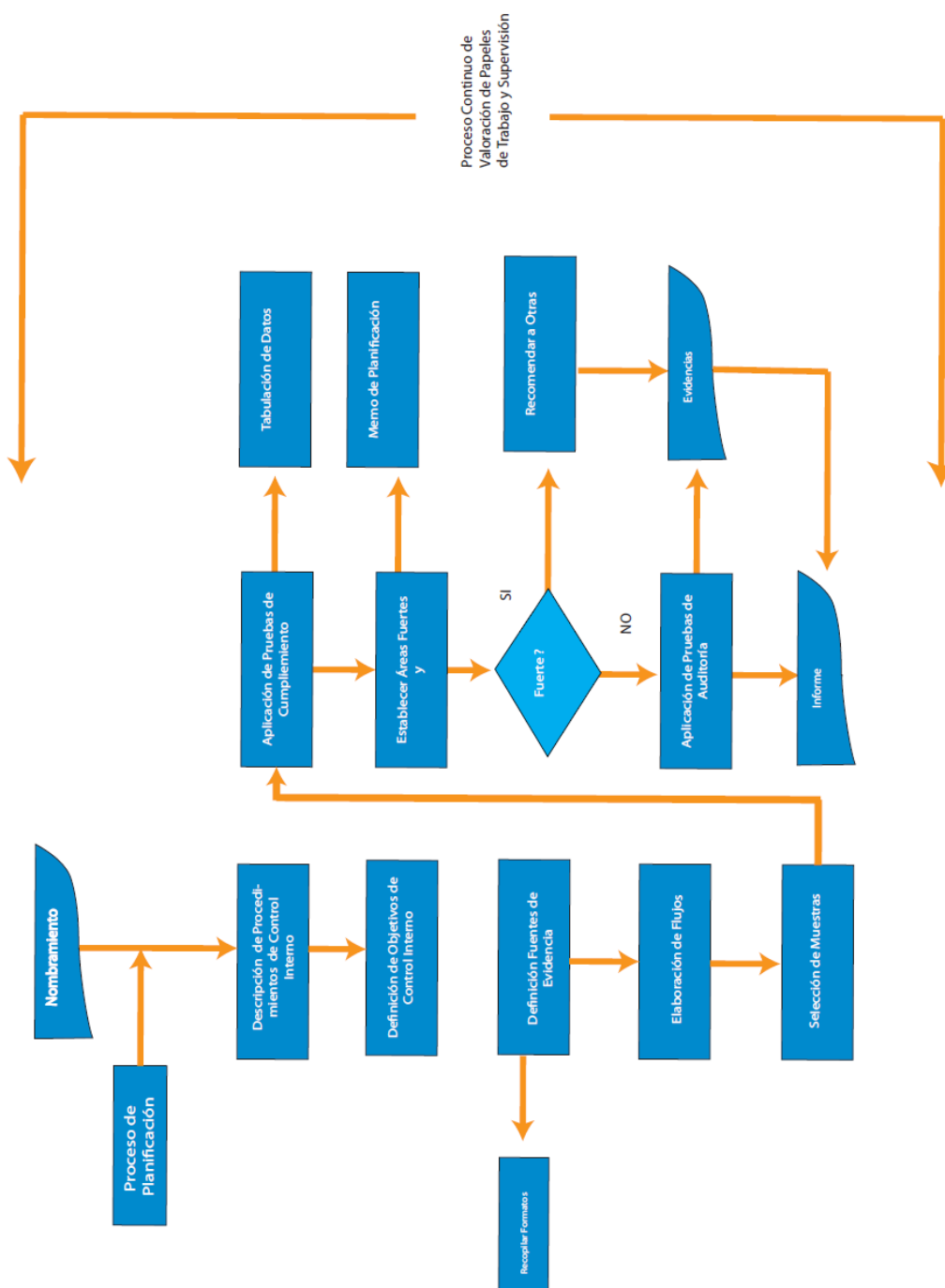
El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización. A continuación se muestra el proceso que debe seguir la evaluación del control interno.

Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.²²

²²www.auditool.org

Evaluación del Control Interno



Capítulo III

El Proceso de la Auditoría de Gestión en la Subgerencia Administrativa

3.1 Introducción

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral, se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la Gerencia, bajo la óptica de la administración moderna o de gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Es decir, es examinar a la institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.²³

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de niveles, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. En este capítulo, se propone una herramienta importante para el Departamento de Auditoría Interna, dirigido a examinar los procesos que se realizan en la Subgerencia Financiera y Administrativa, facilitando así la debida aplicación.

Este manual apunta a normalizar una metodología de trabajo y a brindar una ayuda eminentemente práctica al profesional al servicio de Auditoría.

Es una recopilación en forma de texto, que recoge de manera minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

²³ www.minetur.gob.es

3.2 Conocimiento Preliminar

Objetivo

El motivo de esta Etapa, es adquirir un conocimiento general de la razón de ser de la organización, de sus principales características, su funcionamiento interno, con el fin de determinar qué programas y procedimientos de auditorías se ajustan más a la entidad.

Este análisis correctamente efectuado, posibilitará ejecutar una evaluación progresiva sobre las propuestas de planeamiento a corto, mediano y largo plazo y la gestión que se emprenda para la consecución de objetivos y metas.

Con el fin de establecer el objeto de esta etapa, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando toda la información necesaria para el desarrollo de la auditoría.

Actividades Principales

En esta fase el Jefe del Departamento de Auditoría designará por escrito a los auditores encargados de efectuar el examen al área respectiva, precisando los profesionales responsables de la supervisión y de la jefatura del equipo.²⁴

La designación del equipo constará en una orden de trabajo que contendrá los siguientes elementos:

- Objetivo General de la Auditoría
- Alcance de la Auditoría
- Tiempo
- Instrucciones Específicas

Se efectúa un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría, disponiendo que se cumplan con las siguientes actividades iniciales:

²⁴ CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

- 1.- Visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades
- 2.- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de documentación básica para actualizarlos.
- 3.- Determinar los criterios y parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- 4.- Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.
- 5.- Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno.

Parámetros para la elaboración de los indicadores de gestión:

- Información confiable y oportuna
- Conocimiento y evaluación
- Diseño de variables seleccionadas
- Relación de variables definidas

Evaluación de la Estructura de Control Interno²⁵

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

Los objetivos de la estructura del control interno son determinar si la gerencia está cumpliendo con su implementación, si hay una seguridad razonable de que su ejecución se está llevando a cabo en forma ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, que permita identificar el cumplimiento con los objetivos, políticas, normas procedimientos y formas administrativos, operativos, así como la aplicación de las leyes y reglamentación, incluyendo la salvaguarda de los recursos para evitar riesgos de pérdidas y mal uso.³³

²⁵http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm

Entorno de Control

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Es importante saber que el núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.²⁶

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de cada departamento.

Información y Comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen reportes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

²⁶www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Definición y Objetivo de la Auditoría

La Auditoría de gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables soluciones.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.²⁷

Por medio de los trabajos que realiza el auditor, este se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y

²⁷ <http://repositorio.ute.edu.ec>

realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, etc.

Estos son los objetivos principales de la auditoría de gestión.

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

3.3 Planificación

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoria esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.²⁸

²⁸ www.dsplace.espol.edu.ec

La planificación de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales. En tal sentido, garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

Actividades en la Fase de Planificación.

1.- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.²⁹

2.- Se realiza la evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución” a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

3.- El equipo de trabajo preparará un memorando de planificación.

4.- Se preparan los programas de auditoría.

²⁹ www.dspace.espol.edu.ec

Memorando de Auditoria

Es un documento de trabajo que además de registrar ciertas decisiones sobre aspectos generales de la auditoria, va a servir para comunicar de forma ágil las decisiones generales de la auditoria, así como otra información significativa de la planificación, a los distintos miembros del equipo de trabajo que interviene en el proyecto.

En el memorando de planificación se debe considerar un cronograma para concluir la auditoria dentro de un periodo razonable de días laborables, se hará constar las diferentes etapas del examen en la secuencia correcta. Cabe señalar que por la diversidad de los temas sujetos a este tipo de auditoría, es muy probable que se requiera de la participación de profesionales de varias disciplinas académicas, que brinden puntos de vista diferentes, en relación con los aspectos objeto de estudio, y dada sus especialidades, realizar análisis mucho más efectivos.

Por tanto, vamos a crear en este documento de trabajo un resumen de los aspectos más importantes de la fase de planificación, que nos permitido tomar una decisión sobre la estrategia de auditoría a seguir en este trabajo.

Programas de Auditoria

El programa de Auditoria, es el procedimiento a seguir, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoria estén de acuerdo con las circunstancias del examen.³⁰

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.

³⁰ www.auditool.org/travel-mainmenu-32/.../2028-programa-de-auditoria

El programade Auditoria, es el resultado que se desea obtener, dentro de los principios y preceptos de la Auditoria.

Este programa, es la línea de conducta a seguir, 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.³¹

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.

Es evidente que el conocimiento y comprensión de la entidad, la definición de los objetivos y alcance de la auditoria, la identificación de las líneas de consulta y el establecimiento de los criterios, constituyen las entradas claves de un programa de auditoría.

Los programas de auditoría son elaborados por el auditor, con el propósito de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirá en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencial y lógico que no por ello, puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.

Principales características de los programas de auditoría:³²

- Son específicos para cada auditoria
- Se desarrollan después de conocer la entidad, definen los objetivos, el alcance de la auditoria y establecen los criterios.
- Se desarrolla antes de recolectar evidencia
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
- Se establecen para cada objetivo de la auditoria.

³¹www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/.../CAPITULO%202.doc

³² CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

Procesos en la Subgerencia Administrativa³³

Dentro de estos procesos establecidos en la Subgerencia Administrativa de la Mutualista Azuay están: Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa, así como las estrategias para adquisiciones, optimizando los recursos materiales. Proveer servicios contables, administrativos y de seguridad.

Estructura Básica:

La Subgerencia Administrativa estará a cargo de un Subgerente de Área, tendrá bajo su dirección y coordinación, al equipo de trabajo de Soporte Financiero; Departamento de Contabilidad, el mismo que estará a cargo de un Contador General; Departamento Administrativo, a cargo de un Jefe Administrativo, y con equipos de trabajo de Servicios Generales, Servicios Administrativos y Custodia de Valores; y un Departamento de Seguridad, el mismo que contará con un Jefe de Seguridad.

Departamento de Contabilidad: Llevar la contabilidad de la Institución, cumpliendo las normas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de información financiera y los procesos e instructivos internos, para el registro de datos contables que permitan identificar y generar información sobre la situación económica y financiera.

El Departamento de Contabilidad tiene una estructura organizacional abierta en función de equipos de trabajo para atender los requerimientos institucionales y estará a cargo de un Contador General.

Portafolio de Productos:

- a) Estados Financieros
- b) Informes y reportes especiales solicitados.

Departamento de Seguridad: Proveer los servicios de seguridad física de clientes, empleados, instalaciones y documentos de la institución.

³³ Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

El Departamento de Seguridad tiene una estructura organizacional abierta en función de equipos de trabajo para atender los requerimientos institucionales y estará a cargo de un Jefe Departamental.

Portafolio de Productos:³⁴

- a) Plan de Seguridad;
- b) Plan de Contingencia;
- c) Transporte de valores;

Departamento Administrativo: Proveer los servicios administrativos, conserjería, mensajería y de custodia de valores, a las distintas unidades organizacionales. Optimizar el uso de los recursos materiales.

El Departamento Administrativo tiene una estructura organizacional abierta en función de equipos de trabajo para atender los requerimientos institucionales y estará a cargo de un Jefe Departamental.

Portafolio de Productos:

- a) Proveer bienes muebles, equipos, suministros, enseres y materiales;
- b) Arrendamiento de los bienes muebles e inmuebles;
- c) Administrar pólizas de seguros;
- d) Servicios Generales

3.4 Ejecución

Objetivo

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos, se comienza revisando más

³⁴ Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.

exhaustivamente cada departamento, realizando las hojas de trabajo respectivas y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

En esta fase, el auditor desarrolla la estrategia planificada en la fase anterior, y que está concentrada en el memorando de planificación y en los programas de trabajo, se debe recopilar la evidencia comprobatoria necesaria, con el objeto de que el auditor, pueda emitir un juicio sobre la gestión institucional, referida a los criterios previamente seleccionados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El propósito de esta fase es poder cubrir todos los riesgos y lograr los objetivos, identificando los pasos y métodos requeridos para llevar a cabo la auditoria, debiendo incluir los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo este proceso.

Actividades³⁵

- 1.-Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente
- 2.- Descripción de cada una de las aéreas que conforman la Subgerencia Administrativa.
- 3.- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- 4.- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado.
- 5.- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo.

Descripción de las áreas que conforman la Subgerencia Administrativa

Procesos del Departamento de Contabilidad

³⁵CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

a) Estados Financieros³⁶

Los estados financieros son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de la Institución, los mismos que reflejan la situación económica-contable de la institución a una fecha determinada.

Los estados financieros también presentan resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia. Para cumplir con este objetivo, los estados financieros proveen información relacionada sobre:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio
- d) Ingresos y gastos; y,
- e) Flujo de efectivo

Componentes de los estados financieros:

Un juego completo de estados financieros incluye los siguientes componentes:

- a) Balance general
- b) Estado de resultados
- c) Patrimonio
- d) Estado de flujos de efectivo; y,
- e) Políticas Contables y notas explicativas

Políticas

Dar estricto cumplimiento a la aplicación de las políticas contables emitidas por el organismo de control a través del Catálogo Único de Cuentas.

³⁶Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

La Mutualista debe mantener registros adecuados redactados en concordancia con políticas y prácticas contables coherentes que permitan obtener una visión justa y real sobre la condición financiera y su rentabilidad y todos los elementos relevantes.

La Entidad procesa y reporta su información contable, siguiendo estándares internacionales y uniformes, de manera que facilite su evaluación y la toma de decisiones importantes en el desenvolvimiento del negocio.

La Gerencia General designa un funcionario responsable de dar oportuno cumplimiento a los requerimientos de información, regulares y extraordinarios, solicitados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin perjuicio de la responsabilidad que le compete al representante legal, al auditor interno y al contador general

Sistema de Información Contable:³⁷

El sistema de información contable está debidamente fundamentado en conceptos y principios básicos de aplicación obligatoria dentro de un marco conceptual que constituye un soporte estructural sobre el cual descansa la regulación prudencial en conjunto.

El sistema contable proporciona información económica a través de los resultados de un proceso, que se origina en datos económico - financieros de naturaleza cuantitativa, que se recolectan y se resumen en informes que son la base para la toma de decisiones.

A efectos de una apropiada comunicación, procesamiento y entendimiento de la información contable, se considera necesario emplear la siguiente metodología:

- a) Identificar transacciones y acontecimientos relevantes para la contabilidad;
- b) Registrar las transacciones empleando un método sistemático;
- c) Clasificar la información incorporando los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil.

³⁷ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

- d) La información financiera, previa recolección y clasificación se debe presentar periódicamente en estados e informes financieros, que se constituyen en los instrumentos de comunicación de la contabilidad;
- e) Interpretar la información contable, lo que implica la explicación del proceso contable, usos, significados y limitaciones de los informes.

Objetivos de la Información Contable:

La información contable permite la orientación y operación del proceso contable, desde el reconocimiento de los hechos hasta la revelación de la información.

Entre los principales objetivos de la información financiera, se encuentran los siguientes:

La presentación de informes financieros debe proveer información que sea útil para que la administración pueda tomar decisiones sobre inversiones, créditos y similares, evaluar las cantidades, ubicación en el tiempo y la incertidumbre de los ingresos en perspectiva, los intereses y los réditos de la venta, del rescate o del vencimiento de valores o préstamos; y, debe proveer información acerca de los recursos económicos, de las obligaciones existentes, y, los efectos de transacciones, eventos y circunstancias que cambian sus recursos.

Registros Contables

Las operaciones efectuadas se incorporan al sistema de información contable, respetando dinámicas, descripciones y cuentas contempladas en el Catálogo Único de Cuentas (CUC).

Los procedimientos contables quedan claramente establecidos en el presente Manual, el mismo que corresponde a las necesidades de la Institución, en cuanto no se opongan a las normas contenidas en el CUC. Los libros de contabilidad registran una por una todas las transacciones que realiza la entidad.³⁸

La reversa o ajuste contable que sea necesario efectuar para incorporar los efectos de procedimientos que se hubieren dejado de realizar, o para corregir las consecuencias de

³⁸ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

procesos cuya aplicación hubiere generado cifras equivocadas, se contabilizan en la fecha en que se conocen o detectan.

El ingreso de información, la generación de los traspasos contables y de los diferentes reportes se realizan a través del sistema de computación, el mismo que garantiza su integridad, conservación y verificabilidad.

Los comprobantes de contabilidad contienen la codificación completa de las cuentas afectadas, una descripción clara y precisa de la transacción realizada, el visto bueno de los funcionarios autorizados y la referencia correspondiente que consta en el libro diario y el mayor general para su fácil localización

El Contador General revisa que los documentos cumplan con los procedimientos establecidos y autoriza mediante una opción del sistema los movimientos contables para el proceso de cierre. En el sistema de contabilidad existen mecanismos que facilitan la supervisión y control tales como: copias de seguridad y otras medidas complementarias.³⁹

Los documentos se archivan siguiendo un orden cronológico y de fácil acceso.

La Mutualista, sujetándose a las disposiciones pertinentes, mantiene sus archivos contables, incluyendo sus respaldos respectivos por un período no menor a seis (6) años, contando a partir de la fecha de cierre del ejercicio. Para el efecto utiliza medios de conservación y archivos que están autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros y de acuerdo con las disposiciones establecidas en la Codificación de Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria, en lo referente a esta materia.

Envío de la información

Es responsabilidad del Contador General, el envío de los reportes a los diferentes organismos con la periodicidad y formatos establecidos.

³⁹ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

Oportunidad:

Los reportes se envían en los plazos definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tanto la información regular y extraordinaria.

El envío de información se realizará a través del funcionario responsable designado por la Gerencia General.

Frecuencia:⁴⁰

- **Balance de Comprobación:**

Se elabora diariamente el balance de comprobación.

- **Balance General:**

Se elaboran balances de reporte diario y mensual para la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el plazo, formato y forma establecidos.

Al final de cada ejercicio económico, la Mutualista, en forma adicional a los estados financieros de situación, de resultados y de cambios en la posición financiera, remite un reporte que contenga la distribución de utilidades acordadas por el órgano competente, en el formato definido por la entidad de control, adjunto al acta de Junta General ordinaria de socios.

- **Patrimonio**

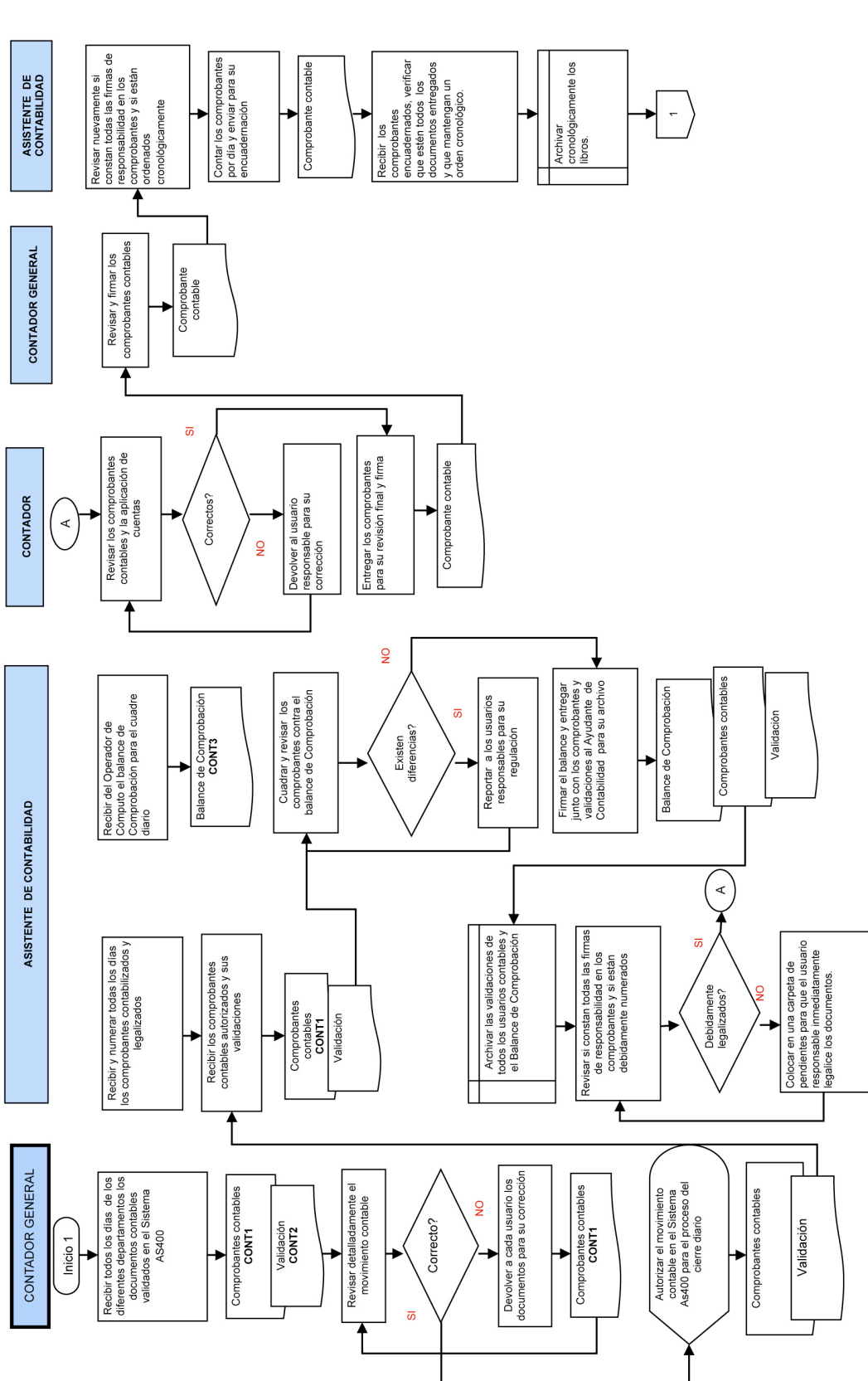
El Departamento de Contabilidad luego de elaborar el informe, debe reportar durante los ocho primeros días de cada mes en forma de estructuras los elementos para el cálculo del patrimonio técnico requerido y constituido.

B-41 Patrimonio Técnico Requerido

B-42 Detalle de Inversiones en Acciones y Participaciones

⁴⁰Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABILITANTE	FECHA DE ELABORACION		VERSION	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	PROCESO	FINANCIERO	septiembre		2	1/2	MWM/CFV
3.14.02	PROCESO ESPECIFICO	CONTABILIDAD	2010				
3.14.02.01	SUBPROCESO 1	ESTADOS FINANCIEROS					
3.14.02.01.01	SUBPROCESO 2	ELABORAR BALANCE GENERAL (Diario B13D, Mensual B11M)					



B-43 Anticipo para adquisiciones de acciones y participaciones de compañías no constituidas.

B-44 Detalle de contratos de compra y venta de divisas

- **Índices Financieros, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Ingresos y Egresos, Presupuesto, Cambios en la Posición Financiera**

En el sistema de contabilidad en el menú para Estados Financieros existen opciones mediante las cuales se seleccionan los reportes que se desean generar. Dichos reportes se revisan y cuadran con el Balance General, luego pasan a Auditoría Interna para su revisión y firma previa al conocimiento y firma de la Gerencia General.

Dependiendo del tipo de instrucción para cada reporte, éste se envía al organismo de control por medios impresos o electrónicos, o de ambas maneras.

Mecanismos:

La información requerida por la SBS, se envía mediante red digital de sistema de información, o por cualquier otro medio de almacenamiento magnético, según especificaciones técnicas de la Superintendencia, sin perjuicio de los reportes en papel que sea exigibles según las circunstancias.

En todo caso, se dará cumplimiento a lo previsto en la Codificación de las Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria, sobre el tema de remisión de la información.⁴¹

Procedimientos de Transmisión:

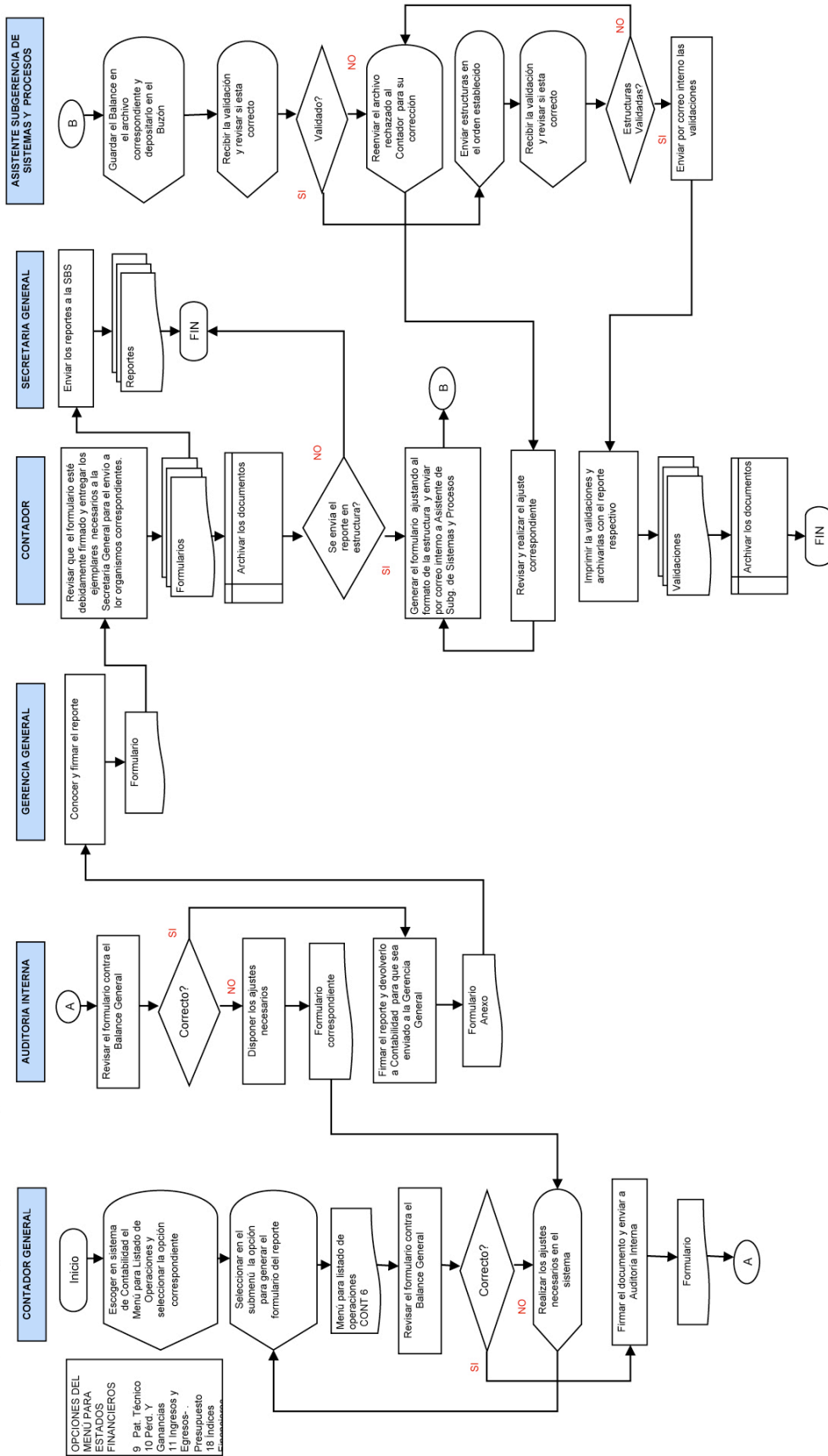
Las características técnicas de los archivos, así como del medio de transmisión y reporte, son definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros y son de cumplimiento obligatorio.

La SBS confirma la correcta recepción de la información transmitida mediante validaciones automáticas.

⁴¹Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	PROCESO	FINANCIERO	2	1/1	CFV
3.14.2	PROCESO ESPECÍFICO	CONTABILIDAD			
3.14.2.1	SUBPROCESO 1	septiembre-10			
3.14.2.1.3	SUBPROCESO 2				

Patrimonio Técnico, Índices Financieros, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Ingresos y Egresos-Presupuesto, Cambios en Posición Financiera



⁴²**Control Interno**

La correcta aplicación del Catálogo Único de Cuentas, como parte fundamental del sistema de control interno, es complementada con las demás medidas de control, de manera que se constituya un cuerpo integrado y homogéneo que sustente la operación y registro de los hechos económicos presentados en los estados financieros y demás información complementaria.

Declaración de impuestos: Servicio de Rentas Internas

Todas las instituciones bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, tienen la obligación de realizar declaraciones y pago de impuestos establecidos por la Ley

En el caso de la Mutualista éstos son:

- Anexo Transaccional
- Declaración de Impuestos:
- Impuesto a la Renta } mensuales y anuales
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) }
- Impuesto a la Salida de Divisas
- Impuesto a los Activos en el Exterior

Políticas:

Cumplir con los requerimientos del Servicio de Rentas Internas (SRI) mediante la aplicación de la Ley y la normativa vigente.

El Gerente General y el Contador General son responsables ante el SRI sobre el cumplimiento oportuno y eficiente de la generación de la información tributaria, así como su pago.

⁴² Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

⁴³**Procesos:**

Elaborar Anexo Transaccional

Todos los usuarios involucrados en la retención de impuestos, ingresan diariamente los datos en el sistema.

El Asistente de Contabilidad mensualmente o cuando lo considera necesario, genera en el sistema los listados de retención y pago de impuestos para verificar los valores, porcentajes y códigos de los movimientos realizados con el Balance General.

Cuando la verificación es aceptada, se genera el archivo del anexo en el formato proporcionado por el SRI, se carga al sistema “DIMM” para verificar el reporte.

Se imprime el talonario del resumen hasta realizar el reporte mensual

Cuando se genera el anexo tributario mensual para el SRI, el Asistente entrega los listados al Contador General para la revisión contra cuentas contables.

Cuando la información está correcta, el Asistente de Contabilidad comprime el archivo y lo remite a Contador General para la transmisión electrónica hasta lograr la validación correspondiente.

A través del portal de servicios del SRI se obtiene el formulario numerado, respaldo que se archiva en impreso y en medio magnético.

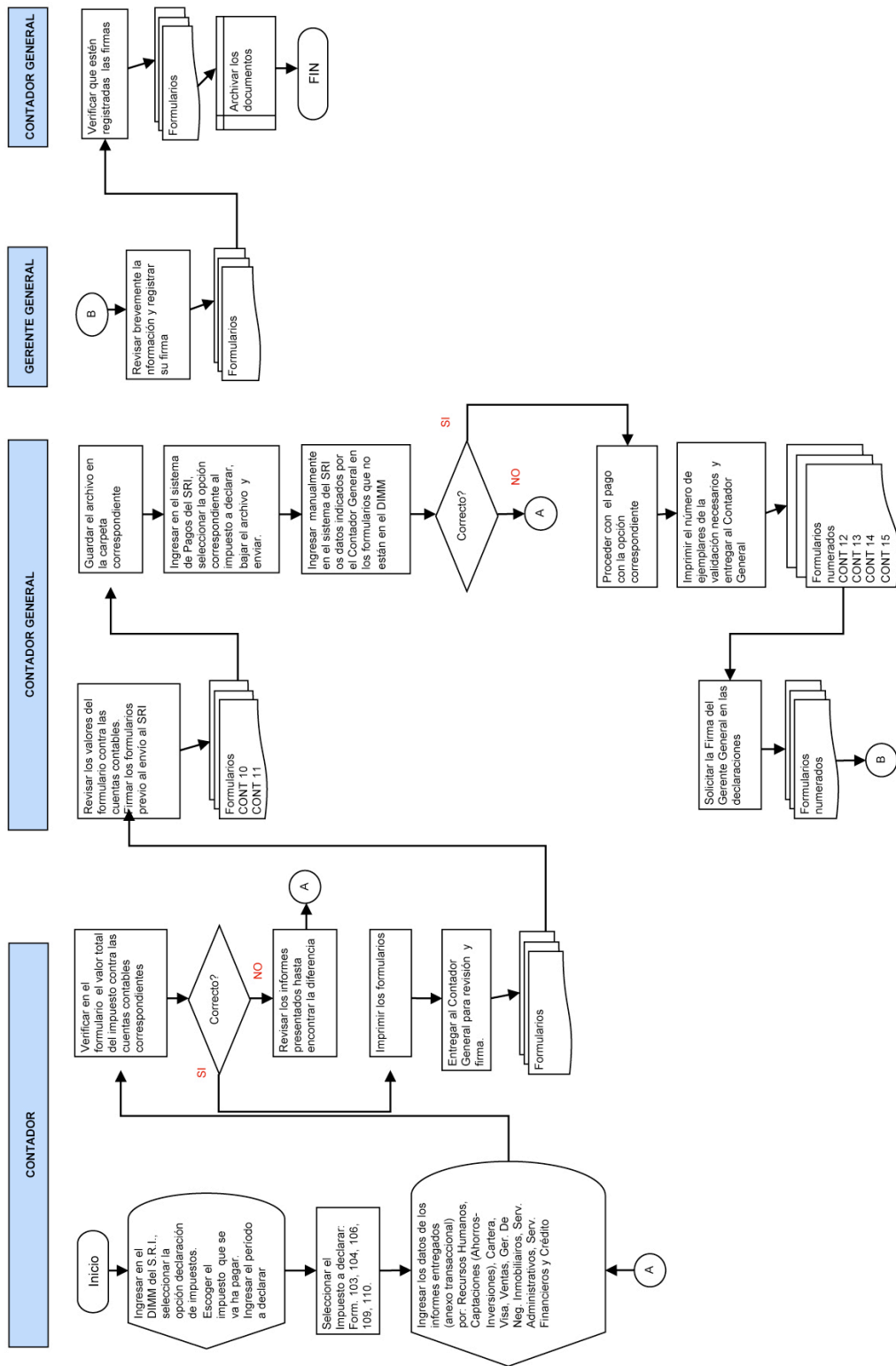
Declarar Impuestos: Renta, Valor Agregado, Divisas y Activos en el Exterior

El Contador ingresa en el sistema DIMM, selecciona la opción del impuesto que va cancelar e ingresa el período a declarar al igual que los datos de los informes entregados por las diferentes áreas.

Cuando la información está correcta, imprime los formularios y entrega al Contador General para su revisión contra cuentas contables y para su firma. En caso de que esté

⁴³ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	FECHA DE ELABORACION	VERSION	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	PROCESO	FINANCIERO			
3.14.2	PROCESO ESPECIFICO	CONTABILIDAD		1/1	CFV
3.14.2.2	SUBPROCESO 1	septiembre-10	2		
3.14.2.2.2	SUBPROCESO 2	DECLARACION DE IMPUESTOS LA RENTA, VALOR AGREGADO, DIVISAS, ACTIVOS EN EL EXTERIOR			



correcto, se le envía por medio electrónico para la transmisión al SRI hasta obtener la validación automática respaldada en comprobantes debidamente numerados.

b) Informes y reportes especiales solicitados

Como toda entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Mutualista también está sujeta a la presentación de informes mensuales y eventuales a diferentes entidades como: el Banco Central del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, entre otros.

⁴⁴**Sectorización**

El Banco Central del Ecuador mediante la “Matriz de sectorización institucional de los registros contables del sistema financiero” agrupa las estadísticas monetarias, utilizando la información proporcionada semanalmente por las instituciones del sistema financiero.

La sectorización se remite a la Superintendencia de Bancos y Seguros a través del sistema SFTP (safatelyfasttransmitalprocesing) y ésta envía los archivos al Banco Central del Ecuador.

Políticas:

Cumplir con las normas y periodicidad establecidas en el manual emitido por el Banco Central del Ecuador.

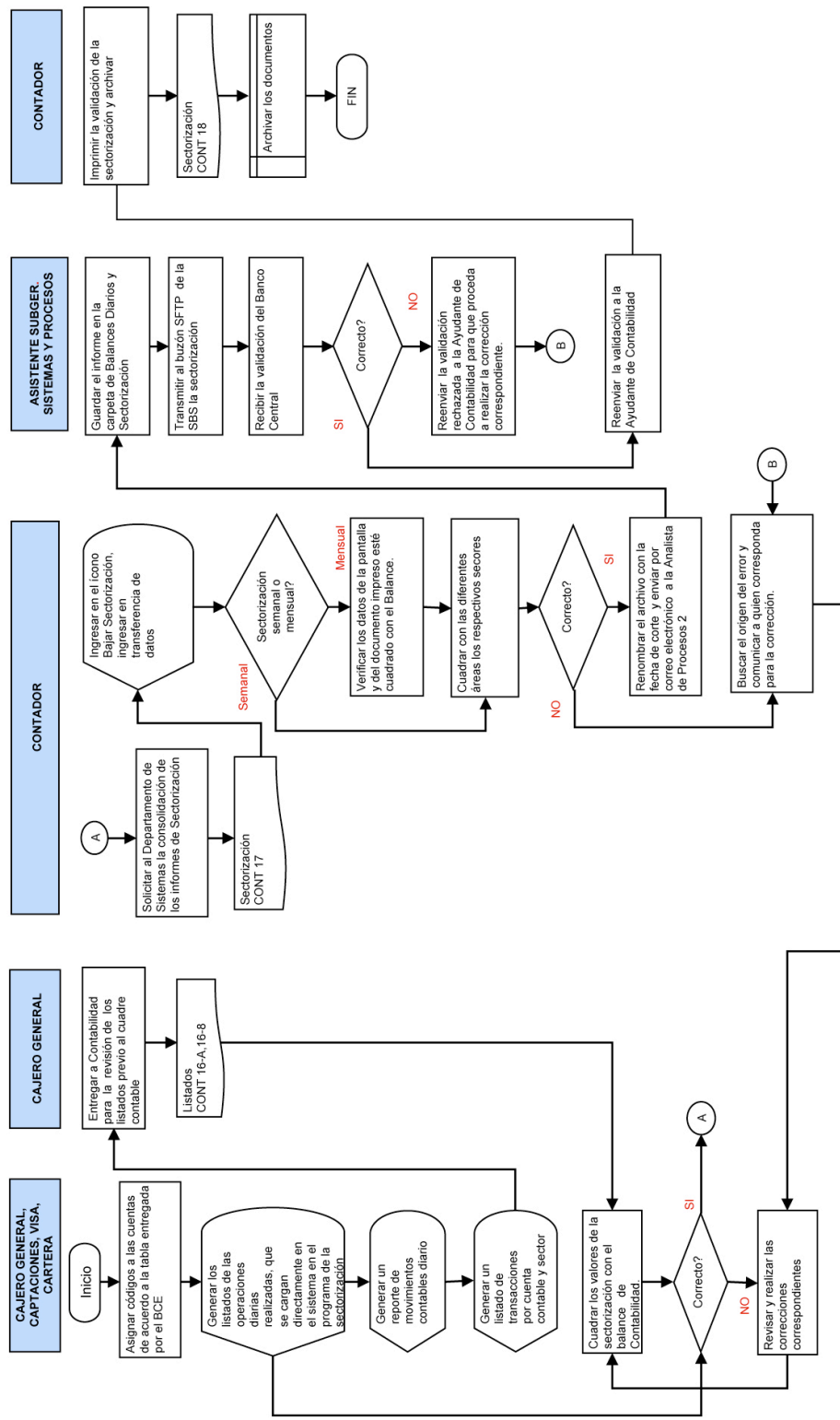
Procesos:

El Cajero General, la Subgerencia de Sistemas y Procesos, Captaciones (Inversiones), Visa y Cartera son usuarios del proceso de sectorización. A ellos les corresponde analizar las cuentas que manejan en sus operaciones y asignar los códigos respectivos.

Cada usuario genera la información requerida para la sectorización, cuadran los valores con el balance general y comunican al responsable del reporte para que proceda a la consolidación de la información. El Asistente de Contabilidad genera el reporte de sectorización, verifica la información con el balance, cuadra con las áreas establecidas para

⁴⁴Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	PROCESO	FINANCIERO			
3.14.2	PROCESO ESPECÍFICO	CONTABILIDAD		1/1	CFV
3.14.2.3	SUBPROCESO 1	REPORTES E INFORMES	2		
3.14.2.3.1	SUBPROCESO 2	SECTORIZACIÓN			



la sectorización, renombra el archivo con la fecha de corte y envía al Asistente de la Subgerencia de Sistemas y Procesos para la transmisión al buzón SFTP de la Superintendencia de Bancos que se responsabiliza por envío del reporte al Banco Central.

Una vez recibida la validación electrónica del balance de sectorización por parte del BCE, se reenvía a Contabilidad para la correspondiente impresión y archivo.

⁴⁵**Encaje Legal**

Políticas

Cumplir con las normas y porcentajes establecidos por el organismo pertinente para este reporte.

Procesos:

El Contador genera e imprime los reportes del encaje bancario semanal, revisa el formulario 536 con los datos del encaje ingresados diariamente; también revisa el formulario 534 con el balance general y luego de verificar la información entrega al Contador General para su firma, quien nuevamente revisa que todo esté correcto previo a la firma de los formularios.

Auditoría Interna, revisa y firma en los documentos, previo registro de la firma del Gerente General. A la Secretaría General se entregan 6 de ejemplares impresos debidamente firmados, para enviar al Banco Central, a la S.B.S, y a las áreas internas correspondientes.

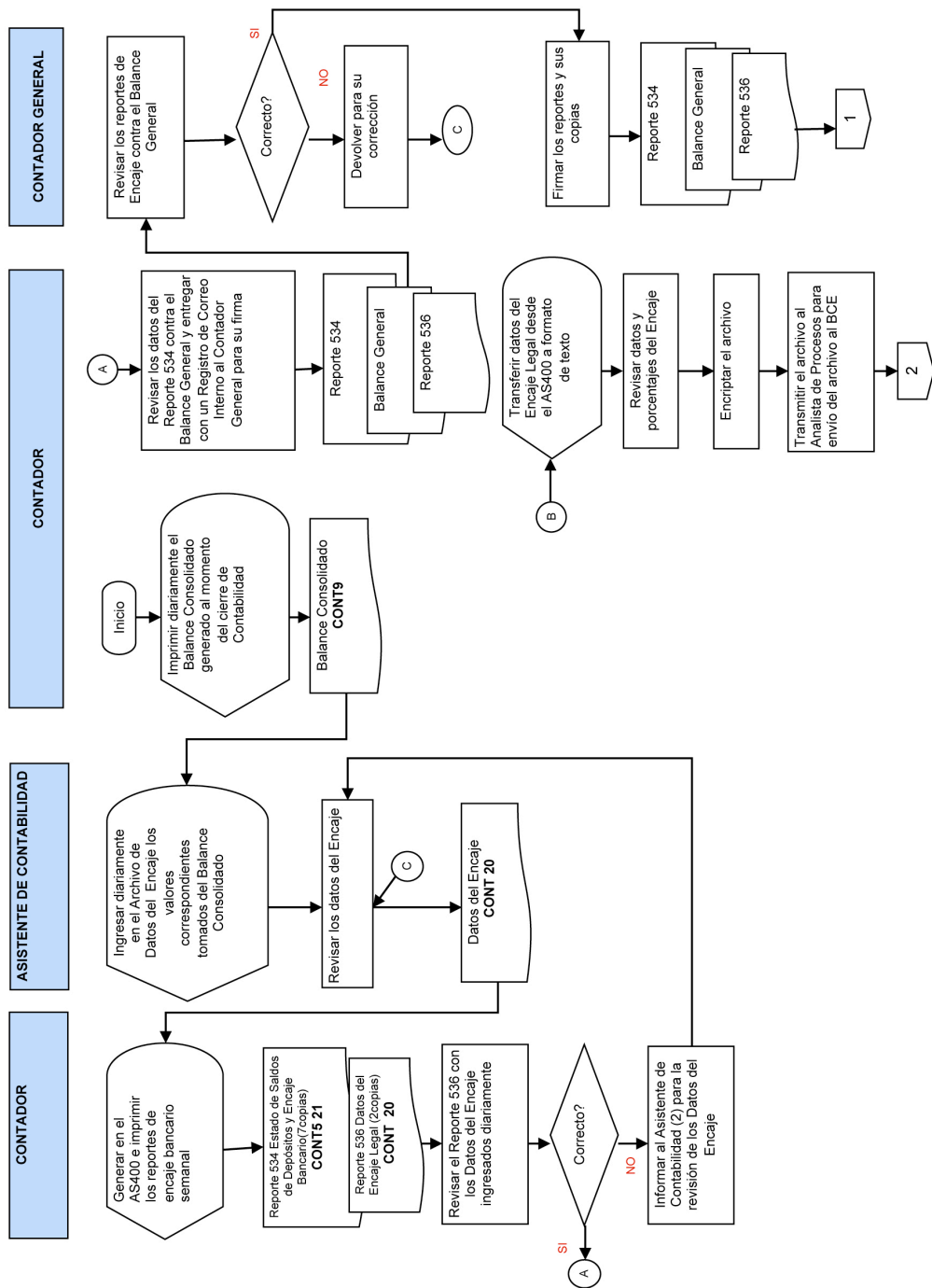
La Unidad de Procesos transmite el reporte semanalmente a través del buzón FTP al Banco Central.

Publicación de Estados Financieros

Por disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al menos cuatro veces por año se deben realizar publicaciones de los estados financieros por medio de la prensa.

⁴⁵ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

TIPO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
3	septiembre	2	1/2	MVM/CFV
3.14	FINANCIERO			
3.14.2	CONTABILIDAD			
3.14.2.3	REPORTES E INFORMES			
3.14.2.3.2	ENCAJE LEGAL			



También existe la disposición de publicar los estados financieros en la página web de cada institución, esta información debe ser actualizada trimestralmente y de manera comparativa con el período inmediato anterior.

Estas publicaciones están sujetas a los formatos diseñados por el organismo de control a los que se les da estricto cumplimiento so pena de sanciones a la institución en caso de omisión o error.

Políticas:

La publicación de los estados financieros debe realizarse con uno o dos días de anticipación a la fecha máxima establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

⁴⁶**Procesos:**

Publicaciones en la Prensa

La Subgerencia de Sistemas y Procesos recibe de la Gerencia General la disposición de la SBS para la publicación de los estados financieros con corte a una fecha determinada. Este trámite se entrega a Contabilidad para la preparación de la información.

Contabilidad elabora los informes aplicando los procesos ya descritos anteriormente, imprime un juego de formularios que se entregan a Procesos para coordinar con la empresa de publicidad la entrega de los documentos contables, la fecha y el diario en el que publicará el balance de acuerdo a la disposición de la Gerencia General.

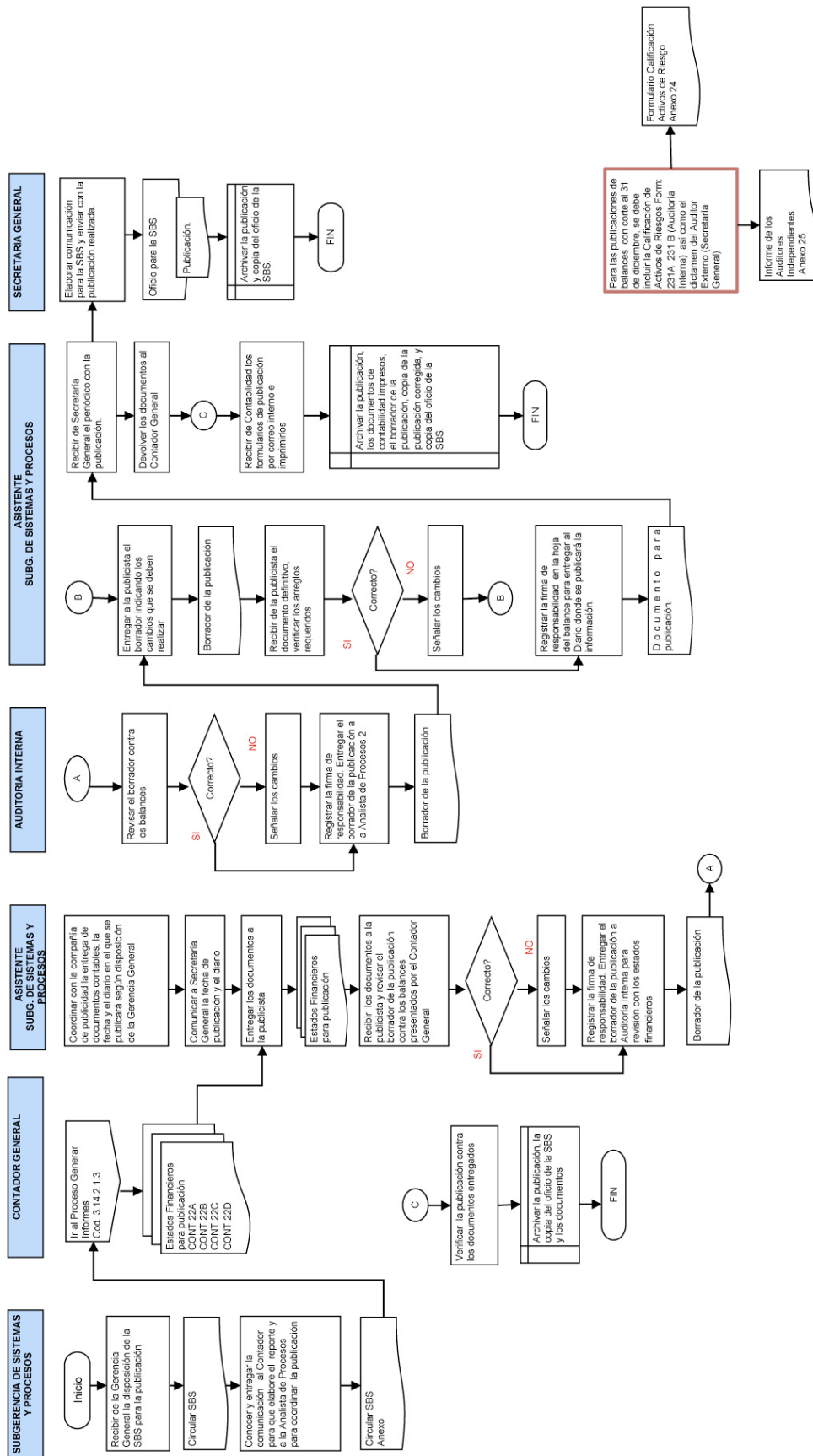
Una vez recibido el “arte” para el periódico, Procesos verifica que los datos estén de conformidad con los balances presentados por el Contador General.

Auditoría Interna realiza la revisión de formatos y cuadros contables. Cuando el formato está revisado y aprobado, tanto Procesos como Auditoría Interna registran sus firmas de responsabilidad. A la publicista se le entrega el formato con el visto bueno del Asistente de la Subgerencia de Sistemas y Procesos para que éste sea entregado al periódico.

⁴⁶ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3 TIPO	FINANCIERO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	CONTABILIDAD	Sept. 2010	2	1/1	CFV
PROCESO ESPECÍFICO	REPORTES E INFORMES				
3.14.2					
SUBPROCESO 1					
3.14.2.3					
SUBPROCESO 2					
3.14.2.3.3					

PUBLICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS EN LA PRENSA



Secretaría General es responsable del envío de los ejemplares de la publicación a la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro del plazo concedido.

⁴⁷**Publicaciones en la Página Web**

El Departamento de Contabilidad trimestralmente presenta estados financieros (Balance General, Indicadores Financieros, Pérdidas y Ganancias y Relación del Patrimonio Técnico) comparativos con el trimestre inmediato anterior, excepto el de diciembre que debe ser comparado al del año inmediato anterior. Para estos reportes se utilizan los mismos formatos que se emplean para la publicación de la información financiera establecidos por la SBS, adicionando una columna para el registro de las variaciones en los períodos comparados. El Departamento de Contabilidad entrega a Auditoría Interna estos formularios para revisión antes de la publicación. Igual procedimiento comparativo debe cumplir Auditoría Interna con el formulario para Calificación de Activos de Riesgo.

Una vez revisados los formularios, el Asistente de la Subgerencia de Sistemas y Procesos recibe los reportes impresos y por medio magnético para realizar la actualización de la información en la página web de la Mutualista.

Interfaces Contables

Cada módulo del sistema utiliza diferentes cuentas contables establecidas en el CUC dependiendo de su aplicación.

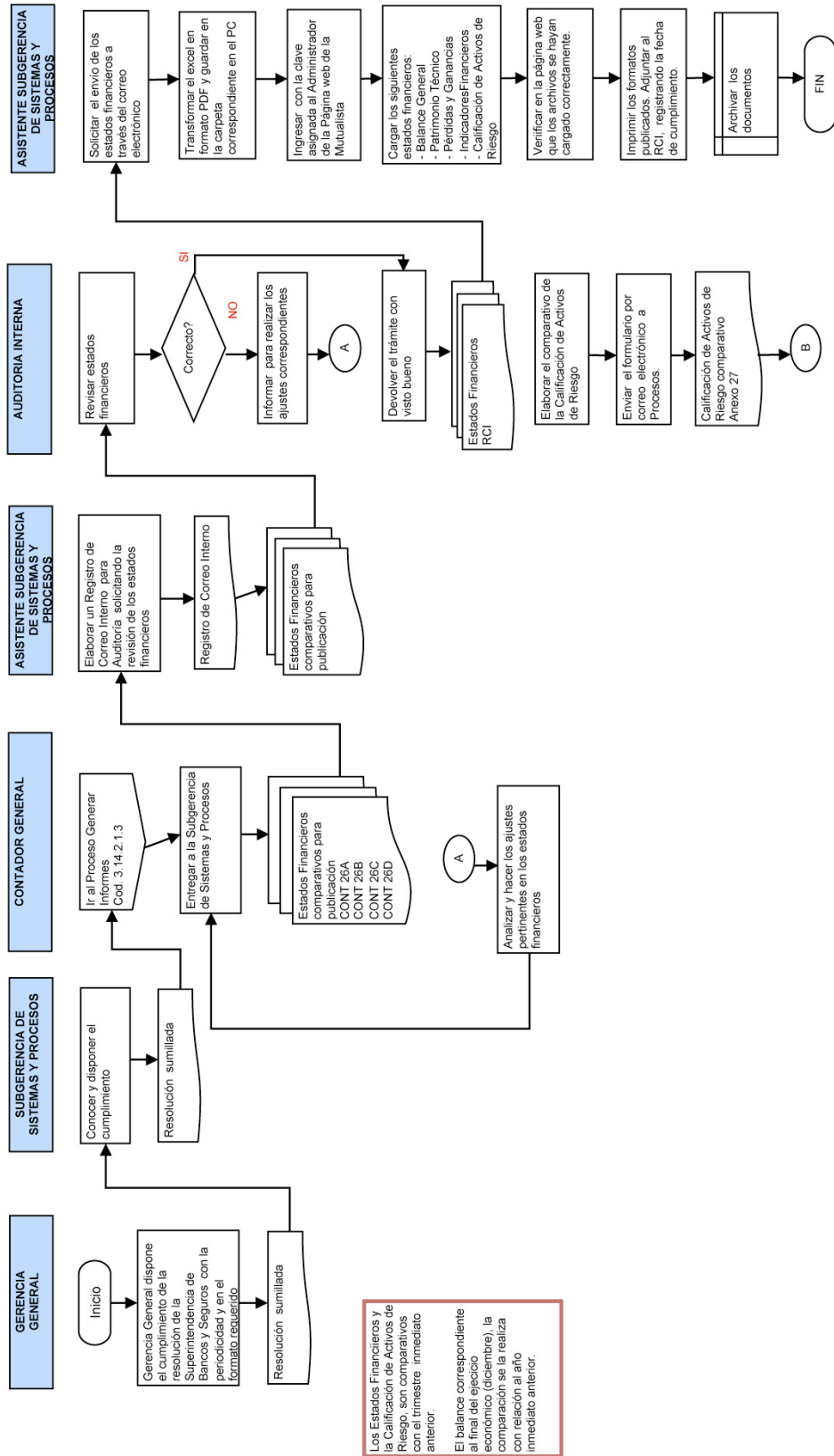
Para crear una interface, se asigna un identificador numérico a cada cuenta contable y éstas definen las diferentes transacciones en el sistema y cómo se afectan contablemente de manera automática.

La definición de una nueva transacción o el cambio en la forma de contabilizar de una de las ya existentes, implica un cambio en la programación del sistema.

Una vez creada la interface, se comunica a sistemas y al usuario para su aplicación.

⁴⁷ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3 TIPO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO POR
3.14	Sept. 2010	2		CFV
PROCESO				
3.14.2				
3.14.2.3				
3.14.2.3.4				



Análisis de los Procesos del Departamento de Contabilidad

Análisis de los Procesos del Departamento de Contabilidad	
Procedimiento Actual	Recomendación
Una vez recibidos todos los movimientos contables autorizar en el sistema AS400 para el proceso de cierre diario	En la elaboración del Balance General el Contador deberá autorizar el movimiento contable en el sistema fijando una hora por cada departamento, ya que los horarios de las distintas áreas son diferentes.
Si el movimiento contable no está correcto se devolverá a cada usuario los documentos para su corrección.	En el caso de que exista diferencias en las planillas el contador ordenara a un asistente la revisión y reestructura del asiento contable. (Reverso). Al siguiente día el mismo asistente receptara nuevamente las firmas para la regularización correspondiente.
En la elaboración del Anexo Transaccional el Asistente de Contabilidad genera listados para revisar los movimientos realizados contra el balance general semanalmente.	Para la elaboración del Anexo Transaccional el Asistente de Contabilidad deberá generar reportes diarios para cuadrar con el Balance General esto con el objetivo de no tener descuadres a fin de mes y así agilizar el proceso de elaboración de dicho Anexo.
RECOMENDACIONES GENERALES	
El Asistente Contable deberá revisar los pendientes y regularizar los documentos hasta las 11 de la mañana del día siguiente.(Balance General)	
El encaje Legal deberá ser revisado diariamente para que al final del mes no se destine un día a cuadrar dicho encaje.	
Para la creación de una interface contable esta deberá ser aprobada por el Subgerente Administrativo previo análisis de la misma.	
FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL	
El Contador general es responsable de verificar, validar y oficializar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo-financiero. Realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales	
FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE	
El Asistente Contable: Prepara, registra, controla, analizar la información contable y financiera que soportan las transacciones en las diferentes cuentas (catálogo de cuentas) que conforman los estados financieros, anexos y formularios. El Asistente Contable ayuda de manera continua al Contador General por lo que la comunicación entre las dos partes es fundamental y constante.	

⁴⁸**Procesos del Departamento de Seguridad**

a) Plan de Seguridad

El Plan de Seguridad es el documento o conjunto de documentos elaborados por el Jefe Departamental, ajustables en el tiempo, que partiendo de un estudio básico de seguridad, establecerá las condiciones de evidencia y contendrá las propuestas de instrumentación de medios de seguridad y protección que correspondan.

Este plan debe ser un proyecto que desarrolle los objetivos de seguridad de la organización a corto, mediano y largo plazo, y contendrá como mínimo lo descrito a continuación.

- Medios organizativos
 - Planes de vigilancia general;
 - Planes de transportación de valores;
 - Plan de capacitación del personal de seguridad y administrativo en materia de seguridad;
 - Planes de mantenimiento.

b) Plan de Emergencia, Contingencia y Continuidad

Plan de emergencias es la definición de políticas, organizaciones y métodos, que indican la manera de enfrentar una situación de emergencia o desastre, en sus distintas fases.

El plan de contingencias es un componente del plan para emergencias que contiene los procedimientos para la pronta respuesta en caso de presentarse un evento específico.

La función principal de un plan de contingencia es la continuidad de las operaciones de la Institución frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales.

⁴⁸ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

⁴⁹**Políticas Específicas**

1. Contendrá como mínimo un análisis de seguridad integral que identifique riesgos
2. potenciales, prevea amenazas, situaciones de contingencia y emergencia.
3. El Plan de Emergencias, incluirá el correspondiente adiestramiento del personal (brigadas de emergencias).
4. De acuerdo a la periodicidad establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se deberá realizar un ejercicio para probar el sistema operativo y los planes de contingencias en el caso de asalto, robo, incendio, amenaza de bombas, etc. previa coordinación con el Cuerpo de Bomberos, Policial Nacional y otras instituciones afines.
5. Por lo menos una (1) vez al año se confirmará el adecuado funcionamiento de los sistemas de comunicación con la Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, empresa de seguridad privada y demás personal de seguridad.
6. Si los eventos llegaran a materializarse el Plan será analizado en cuanto a su desarrollo y el cumplimiento de las provisiones del Plan para actualizar y perfeccionar su contenido.

c) Servicio de Transporte de Valores

Es un servicio que permite a la institución, el trasladar su dinero y especies valoradas, mediante mecanismos especializados que involucran a personas, y procedimientos específicos, debidamente coordinados entre sí con la finalidad de disminuir la probabilidad de siniestros, no solo durante la realización del servicio, sino antes y después del mismo

Políticas Específicas

1. El Jefe de Seguridad o su delegado ante el Banco Central del Ecuador, serán las únicas personas autorizadas para realizar el retiro de valores en el Banco Central; y/o de otras instituciones financieras.

⁴⁹ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

2. Se mantendrá en todo momento las medidas de seguridad requeridas en las respectivas pólizas de seguros para conservar la cobertura de las mismas
3. En el carro blindado irán los tripulantes a quienes les corresponde realizar las funciones que se les asigne, siendo obligatorio portar de manera permanente el chaleco anti balas.
4. El personal será sometido a un programa de capacitación permanente y actualizado.
5. Contarán con el armamento, según lo establecido en la Ley vigente y de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Institución.
6. La comunicación de la tripulación con la base de control se realizará de la manera más fluida posible, para lo cual se utilizarán radios y teléfonos celulares.
7. El carro blindado será única y exclusivamente utilizado para el transporte, custodia y manejo de valores y será conducido por el personal que haya sido capacitado para tal fin.

Análisis de los Procesos del Departamento de Seguridad

Análisis de los Procesos del Departamento de Seguridad
El Análisis de los Procesos del Departamento de Seguridad quedara inconcluso en este manual ya que el Jefe de Seguridad no entrega toda la documentación por obvias razones, los planes de seguridad en funcionamiento no pueden ser expuestos o revelados razón por la cual nuestro análisis se referirá exclusivamente a los resultados que el plan de seguridad actual ha dado hasta la fecha. Es importante reconocer que el Jefe de Seguridad de Mutualista Azuay labora en la Institución alrededor de 30 años, gracias a toda esta experiencia la Mutualista a la depositado toda la confianza en este funcionario por su experiencia y dedicación en las actividades encomendadas. Mutualista Azuay no ha experimentado asaltos a la Matriz ni a sus Agencias, el personal de Seguridad con el que cuenta la institución, está en capacitación constante además de trabajar algún tiempo en el sistema bancario. El manejo adecuado de la seguridad en la Institución demuestra la baja tasa de asaltos. Robos y pérdidas internas no existe. El departamento de Seguridad apoyado por la Subgerencia Administrativa deberá incrementar las capacitaciones en lo que al Plan de Emergencia, contingencia y continuidad se refiere comprometerá a los empleados a conocer sobre las brigadas de emergencia con el fin de que todos el personal esté capacitado en caso de darse algún siniestro. El Jefe de Seguridad deberá rotar a las personas que son autorizadas para realizar retiro de valores en el Banco Central para prevenir asaltos al Blindado. Precautelar que la familiarización con el movimiento por parte de los empleados de seguridad atente contra su desempeño y honradez. Q tomen vacaciones las fechas que les corresponde. Dentro de la funciones del Jefe de Seguridad está la de proponer y difundir Políticas y Procedimientos de Seguridad Integral (física, patrimonial, prevención de riesgos, información, valores). Realizar análisis de seguridad integral que identifiquen riesgos potenciales, prevean amenazas, situaciones de contingencia y emergencia, gestionando acciones preventivas anticipadas que eviten la ocurrencia de eventos previsibles y acciones correctivas oportunas para reducir el impacto frente a eventos que llegaran a materializarse en la Mutualista. Monitorear y reevaluar constantemente los riesgos, los incidentes y las medidas de seguridad adoptadas proponiendo mejoras a los procesos y recursos de seguridad (humanos, tecnológicos, infraestructura). Coordinar con las distintas áreas de la Institución, la implementación y ejecución de procedimientos y medidas integrales de seguridad y controlar la participación de empresas proveedoras de tecnología y apoyo de recursos humanos para el departamento. La administración deberá apoyar a este departamento con la utilización de tecnología actual para que la labor de seguridad se vea apoyada por una herramienta hoy en día indispensable. Además deberá haber una remoción de personal cuya aptitud física le permita afrontar las posibles eventualidades.

⁵¹**Procesos del Departamento Administrativo**

a) Proveer Bienes Muebles, Equipos, Suministros, Enseres y Materiales

Adquirir Equipos de Computación

Los usuarios internos de la Institución presentan en la Subgerencia Administrativa un requerimiento, el cual debe contar con la firma de aprobación del Gerente del Área, quien se responsabiliza por la necesidad de la adquisición debiendo indicar la cantidad y destino de los mismos.

Cuando se trate de reposición o reparación de equipos, dicha solicitud será analizada técnica y operativamente por la Subgerencia de Sistemas, quienes determinan si los equipos deben o no ser remplazados.

Para equipos que deban ser adquiridos, la Subgerencia de Sistemas establecerá previamente las especificaciones técnicas con las que deben contar los mismos.

El Analista Administrativo solicita por lo menos dos cotizaciones, las mismas que se pondrán a consideración del Subgerente de Sistemas para la elaboración de un informe técnico recomendando la adquisición. Dicho informe será aprobado por el Gerente de Operaciones previo envío al Subgerente Administrativo.

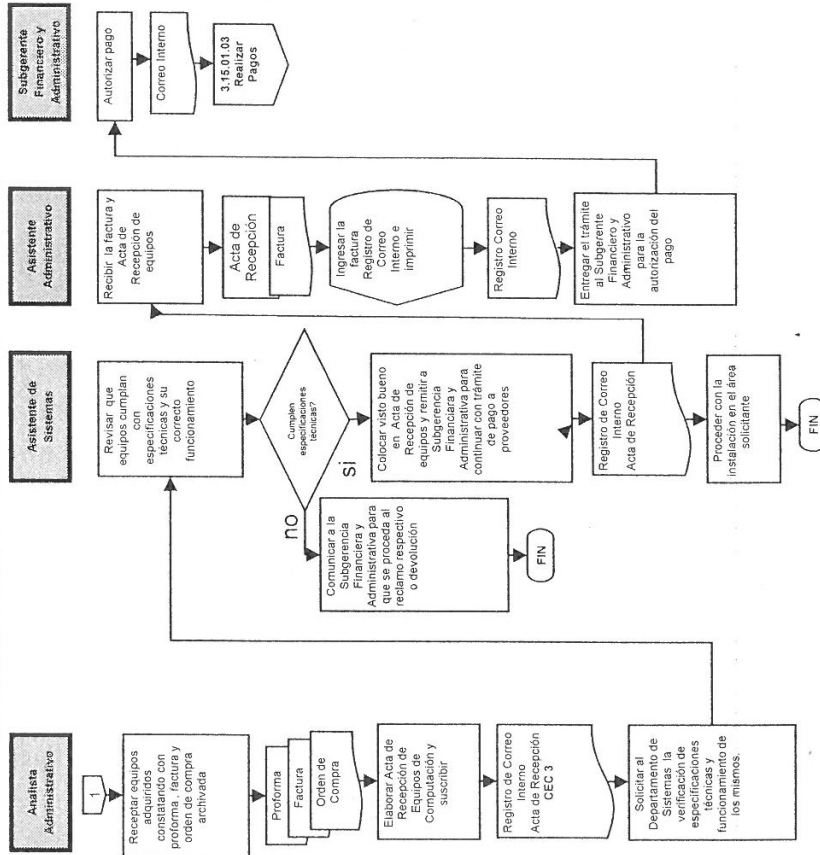
Tomada la decisión, el Asistente Administrativo elabora una Orden de Compra con la autorización del Subgerente Administrativo, para proceder a la adquisición.

Los equipos son receptados por el Analista Administrativo quien suscribe un Acta de Recepción de Equipos de Computación, se solicita a la Subgerencia de Sistemas la verificación de especificaciones técnicas y funcionamiento de los mismos.

El Asistente Técnico de Sistemas, con el Acta de Recepción de Equipos de Computación, revisa que los equipos cumplan con especificaciones técnicas y su correcto funcionamiento, colocando su visto bueno para continuar con trámite de pago a proveedor.

⁵¹Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN			VERSION	PÁGINA
3	PROCESO					
3.15	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO			
3.15.01	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES	Mayo	2009	V1	22	ASP
3.15.01.01	ADQUIRIR EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					
	SUBPROCESO 1					
	SUBPROCESO 2					



En caso de que el equipo no cumpla con las especificaciones ofertadas, el Subgerente de Sistemas comunicará a la Subgerencia Administrativa para que se proceda al reclamo respectivo o devolución.

El Subgerente Administrativo autorizará el pago mediante el proceso respectivo.

Adquirir Muebles y Enseres

Los usuarios internos de la Institución presentarán en la Subgerencia Administrativa su requerimiento, el cual debe contar con la firma de aprobación del Gerente de Área, quien se responsabiliza por la necesidad de la adquisición y las características del pedido, debiendo indicar la cantidad y destino de los mismos.

El Analista Administrativo solicitará por lo menos dos cotizaciones, las cuales serán analizadas por el Jefe de Seguridad y Servicios Generales, se elabora un informe técnico y recomendación de compra para ser puesto a consideración del Subgerente Administrativo para la toma de decisiones de la compra.

Tomada la decisión, el Asistente Administrativo elaborará una Orden de Compra que debe contar con la autorización de la Subgerencia Administrativa, para proceder a la adquisición.

Los bienes adquiridos son revisados con la factura, previo al envío del trámite al Subgerente Administrativo para su autorización y posterior pago.⁵²

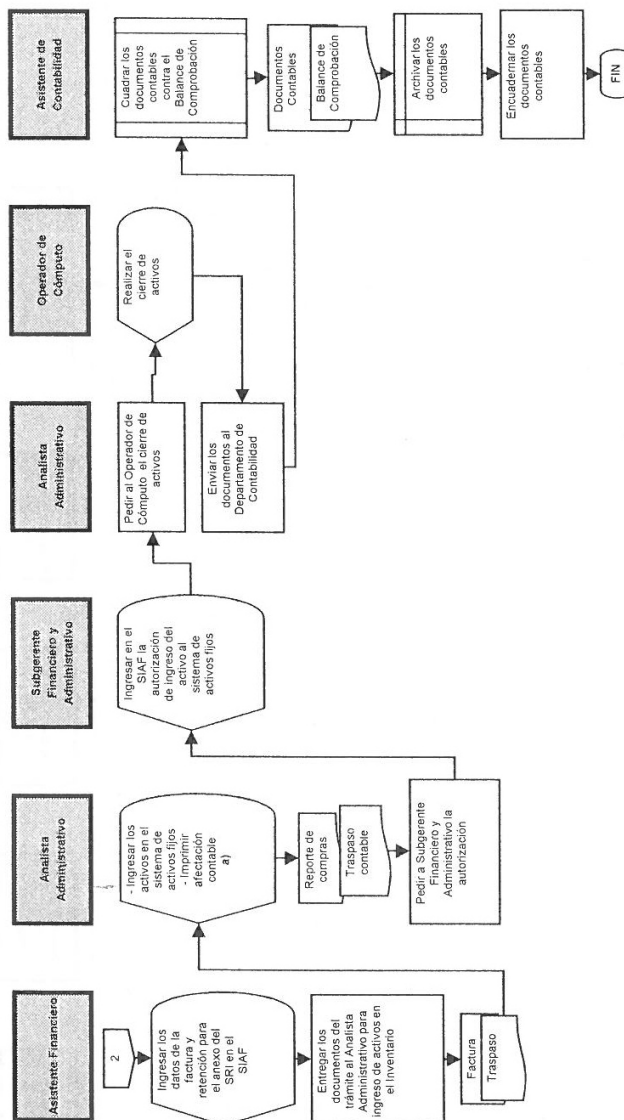
Realizar Pagos

Los pagos se realizarán a la presentación de la factura o en casos especiales de liquidaciones de compras, únicamente mediante crédito a la cuenta y en caso de no ser posible mediante cheque, previa autorización de la Subgerencia Administrativa.

El Asistente Financiero elaborará un Traspaso o Volante de Cheque, dependiendo de la forma de pago, así como el formulario de Retención del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

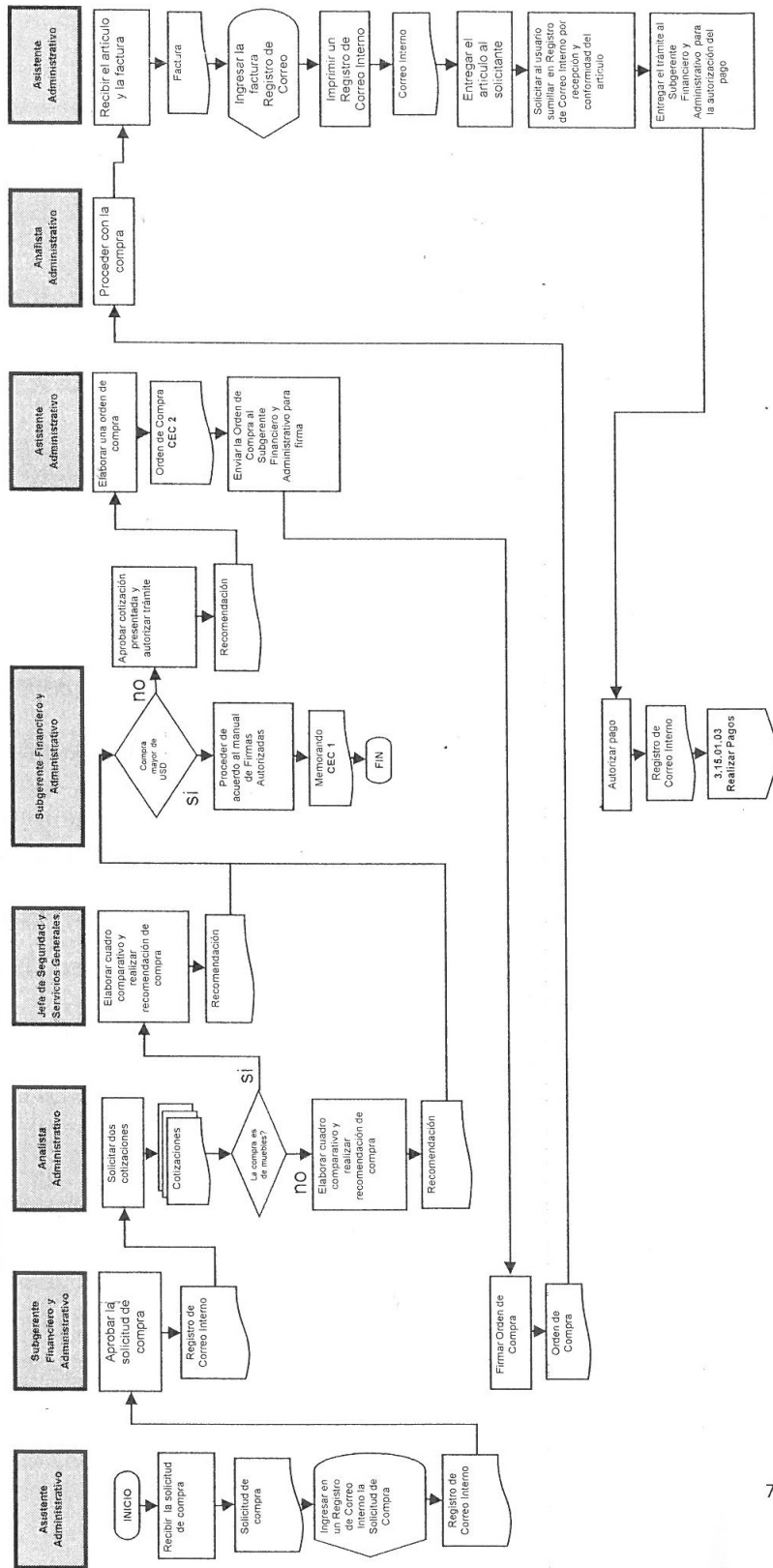
⁵² Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA
			MES	AÑO	
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			3/3
3.15.01	PRODUCTO ESPECÍFICO	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES			
3.15.01.03	SUBPROCESO 1	REALIZAR PAGOS	Mayo	2009	
	SUBPROCESO 2				ASP



a) Los activos se ingresan automáticamente cada mes de acuerdo a porcentajes de ley

3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSION	PÁGINA
			MES	AÑO		
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15.01	PRODUCTO ESPECÍFICO	ADQUISICIONES DE EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES	Mayo	2009	V1	1/1
3.15.01.02	SUBPROCESO 1	ADQUIRIR MUEBLES Y ENSERES				
	SUBPROCESO 2					



La factura deberá ser revisada por el área que originó el requerimiento y con su visto bueno se procederá al pago.

Si el crédito es a cuenta de Mutualista Azuay se envía el traspaso al Asistente Operativo de Captaciones para proceder al crédito; si el crédito es en cuenta de otra institución financiera, Servicios Financieros realizará la transferencia.

En caso de tratarse de pago con cheque, el Asistente Financiero elaborará la Volante de Cheque y girará el documento para el proveedor.

El Analista Administrativo procederá a la inclusión del activo en Inventarios y Pólizas de Seguros, de ser el caso.

Todos los documentos se entregarán al Departamento de Contabilidad para cuadre y archivo.

Inventarios de Bienes Muebles e Inmuebles

⁵³**Ingreso de Activos a Inventarios**

El Analista Administrativo recibe del Asistente Financiero, una vez realizado el pago, el Traspaso o Volante de Cheque con el que se realizó la compra del activo.

El Analista Administrativo ingresa los datos de la compra del activo y el usuario responsable en el sistema, generándose su constatación en Inventario.

El Subgerente Administrativo autoriza en el sistema de activos las compras realizadas.

Para verificación del cierre contable del día, se pide el cierre de activos al Departamento de Sistemas.

Toda la documentación generada se envía al Departamento de Contabilidad para cuadre y archivo.

⁵³ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

Los activos se depreciarán al mes siguiente de haber sido ingresados en sistema de inventarios, de manera automática, de acuerdo a porcentajes determinados por la ley.

⁵⁴ **Traspaso de Activos**

Entre Matriz – Agencias y Agencias - Agencias

El Analista Administrativo elaborará una orden de movilización de activos que debe contar con la autorización de la Subgerencia Administrativa.

Se solicitará a quien corresponda el traslado e instalación de los activos, se realizará el cambio de responsable en el Sistema de Activos obteniendo un comprobante de origen y otro de destino del activo.

Se elaborará un Traspaso, para respaldo de Contabilidad, se solicita al Departamento de Sistemas el cierre de activos; finalmente, se entrega todos los documentos al Departamento de Contabilidad.

En Matriz

El Analista Administrativo recibe un Registro de Correo Interno con el requerimiento de traspaso de activos, en donde se indica la ubicación actual y a donde van a ser movilizados los activos, debidamente autorizado por el responsable.

El Analista Administrativo elabora una orden de movilización de activos que debe contar con la autorización de la Subgerencia Administrativa para solicitar a quien corresponda su traslado e instalación.

Se realiza el cambio de responsable en el Sistema de Activos obteniendo un comprobante de origen y otro de destino del activo.

Baja de Activos

Por Donación

⁵⁴ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

La Subgerencia Administrativa recibirá un memorando de la Gerencia General disponiendo la donación de un activo.

Se elaborará una Acta de Entrega Recepción de Activos que debe contar con la firma del Subgerente Administrativo, Auditor Interno, personal que entrega el activo y el beneficiario.

Se ingresa los datos de la baja del activo en el sistema, obteniendo un comprobante del movimiento contable, así como la tarjeta de inventario de activo.

Se solicitará a la Subgerencia de Sistemas el cierre de activos, se entregará el Departamento de Contabilidad el comprobante de movimiento contable junto con la tarjeta de inventario de activo, para finalmente archivar el Acta de Entrega Recepción de Activos.

Por Recuperación del Seguro

El Analista Administrativo recibirá un informe técnico o un informe de mantenimiento con indicaciones del daño del departamento encargado del equipo.

Dependiendo del tipo del activo, el Asistente de HelpDesk de Sistemas o el Jefe de Seguridad y Servicios Generales elaborará un informe sobre el daño para proceder al reclamo al Seguro.

Se elaborará una orden de inspección y un oficio de notificación del daño al Seguro.

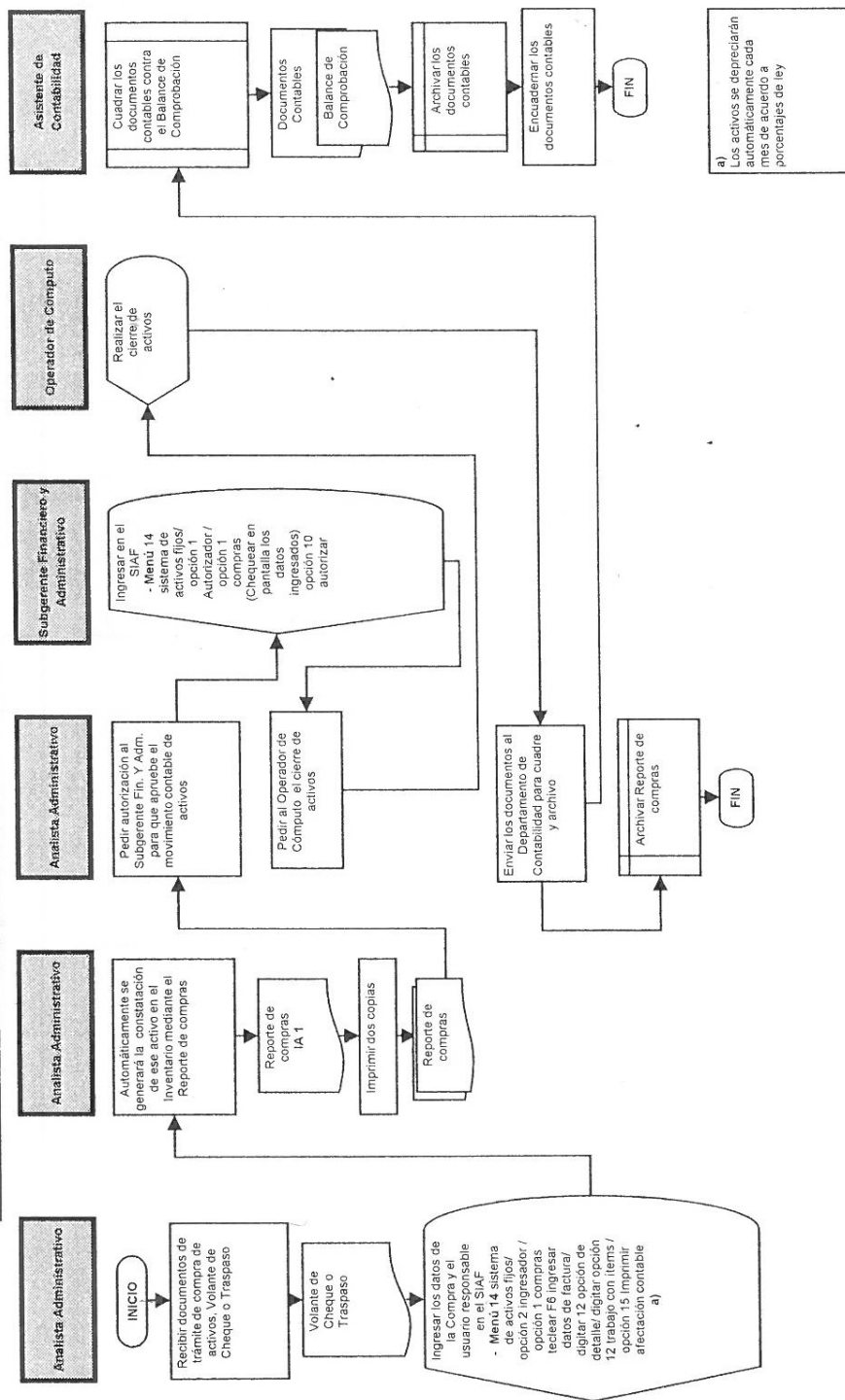
En caso de pérdida total de un activo, el Técnico del Seguro informará sobre su inspección para proceder a realizar un memorando informando la baja por recuperación del Seguro.

Se ingresará los datos de la baja del activo en el sistema, obteniendo un comprobante del movimiento contable así como la tarjeta de inventario de activo.

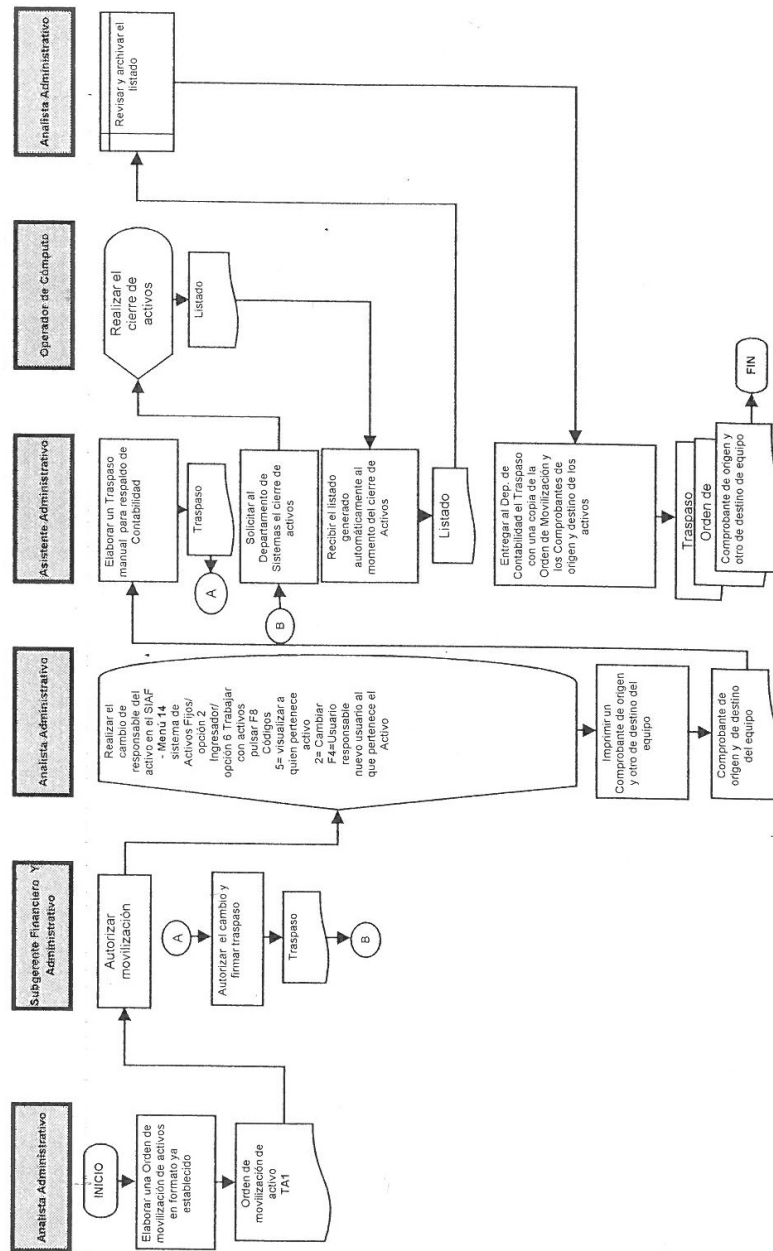
Se solicita a la Subgerencia de Sistemas el cierre de activos, se entrega en el Departamento de Contabilidad el comprobante de movimiento contable junto con la tarjeta de inventario de activo.⁵⁵

⁵⁵ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

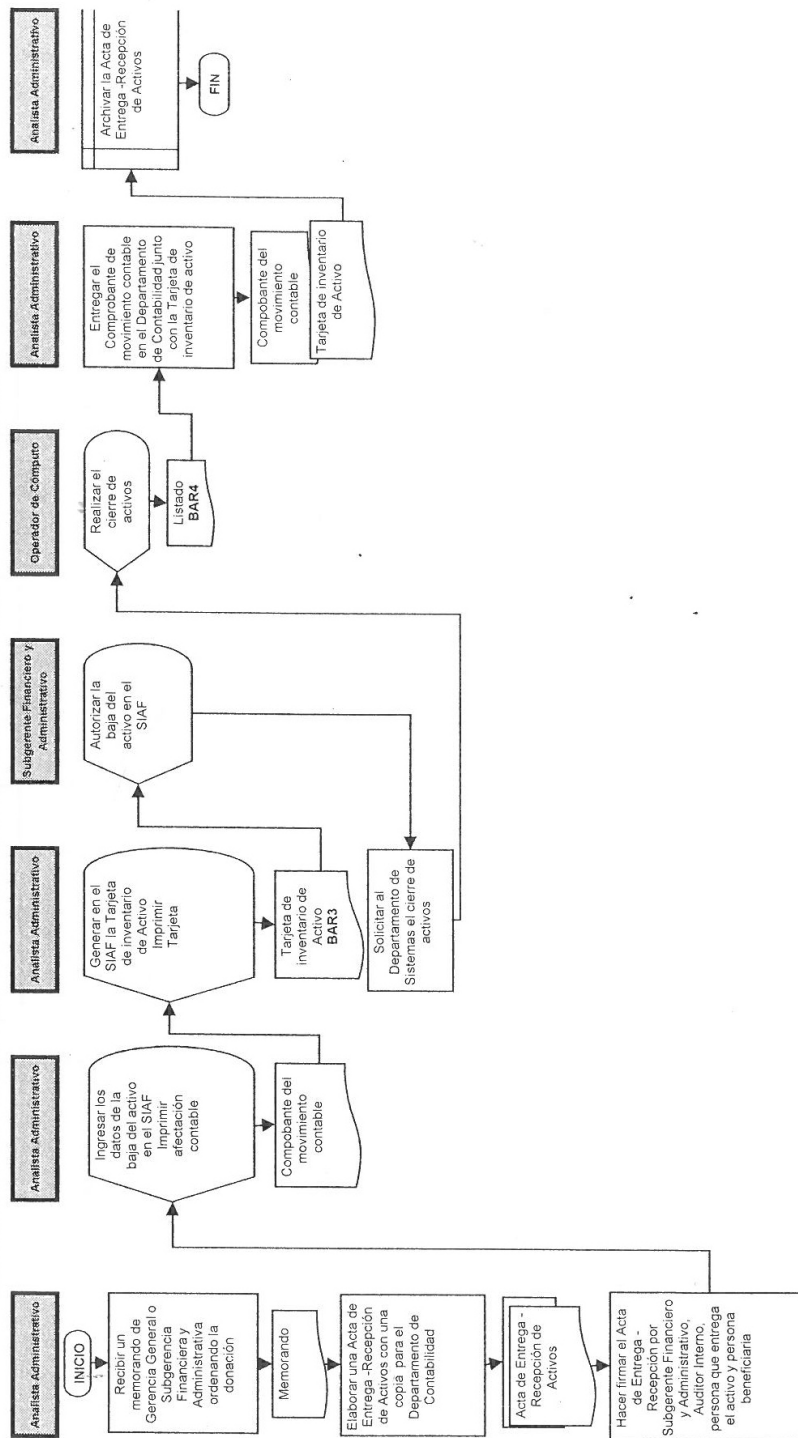
TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				ASP
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES			V1	1/1
3.15.01	INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mayo	2009		
3.15.01.04	INGRESAR ACTIVOS A INVENTARIOS				
3.15.01.04.01					



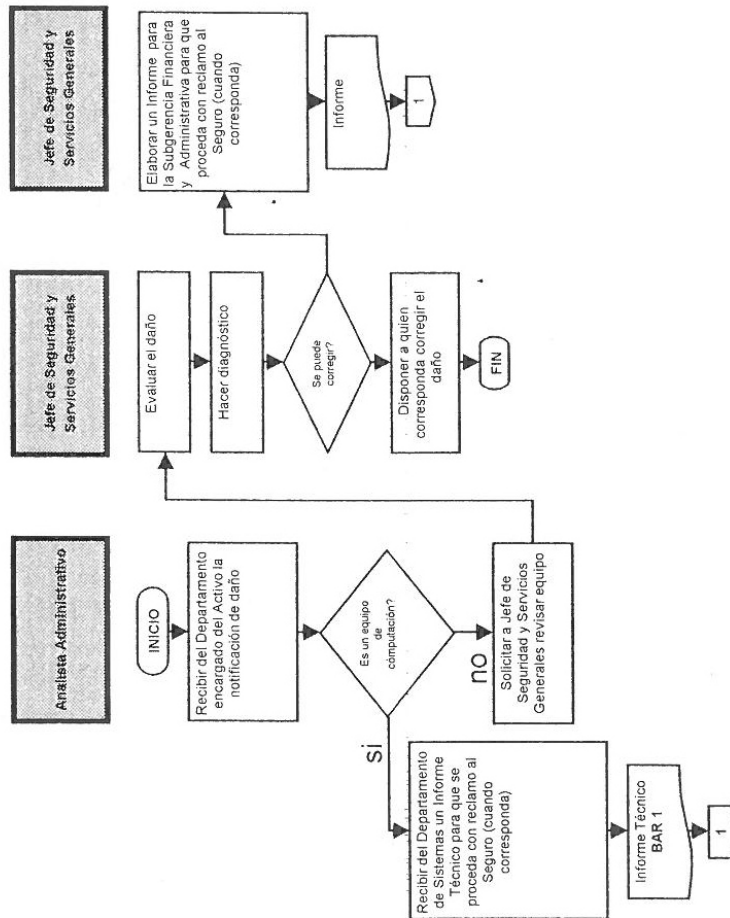
TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES				
3.15.01	INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES				
3.15.01.04	REALIZAR TRASPASO DE ACTIVOS	Mayo	2009	V1	1/1
3.15.01.04.02	MATRIZ - AGENCIA / AGENCIA - AGENCIA				
3.15.01.04.02.01					



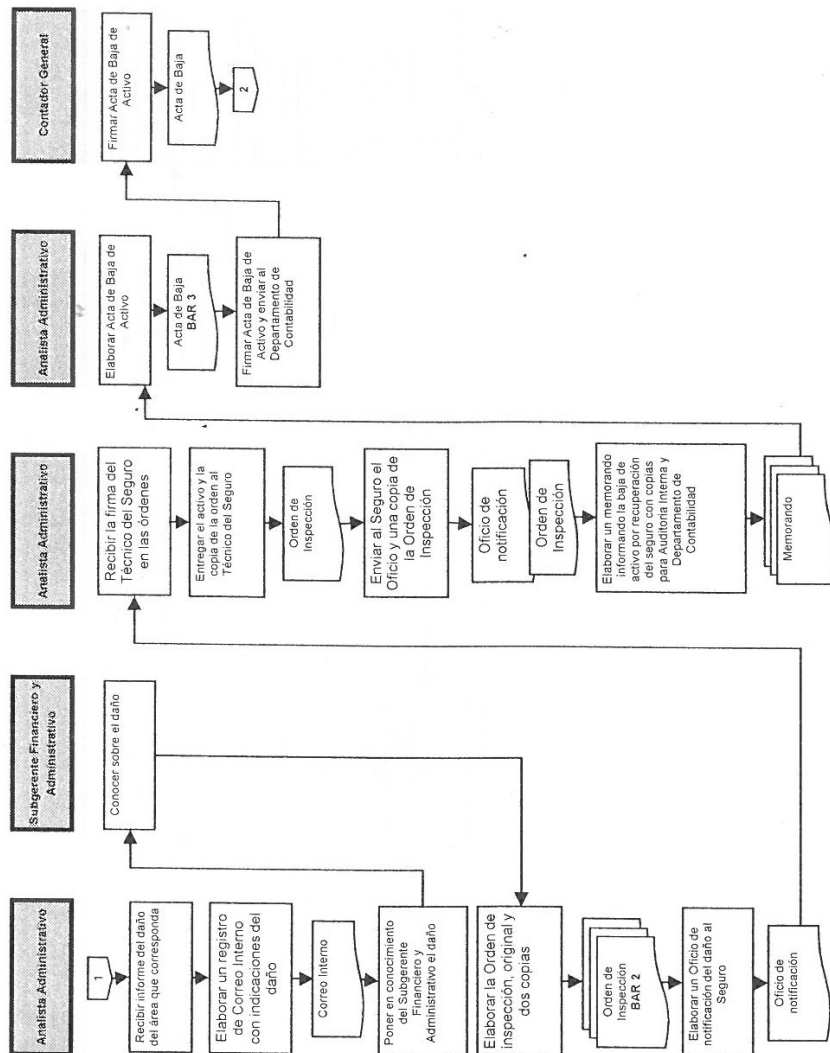
TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				ASP
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES			V1	1/1
3.15.01	INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mayo	2009		
3.15.01.04	DAR DE BAJA ACTIVOS POR DONACIÓN				
3.15.01.04.03					
3.15.01.04.03.01					



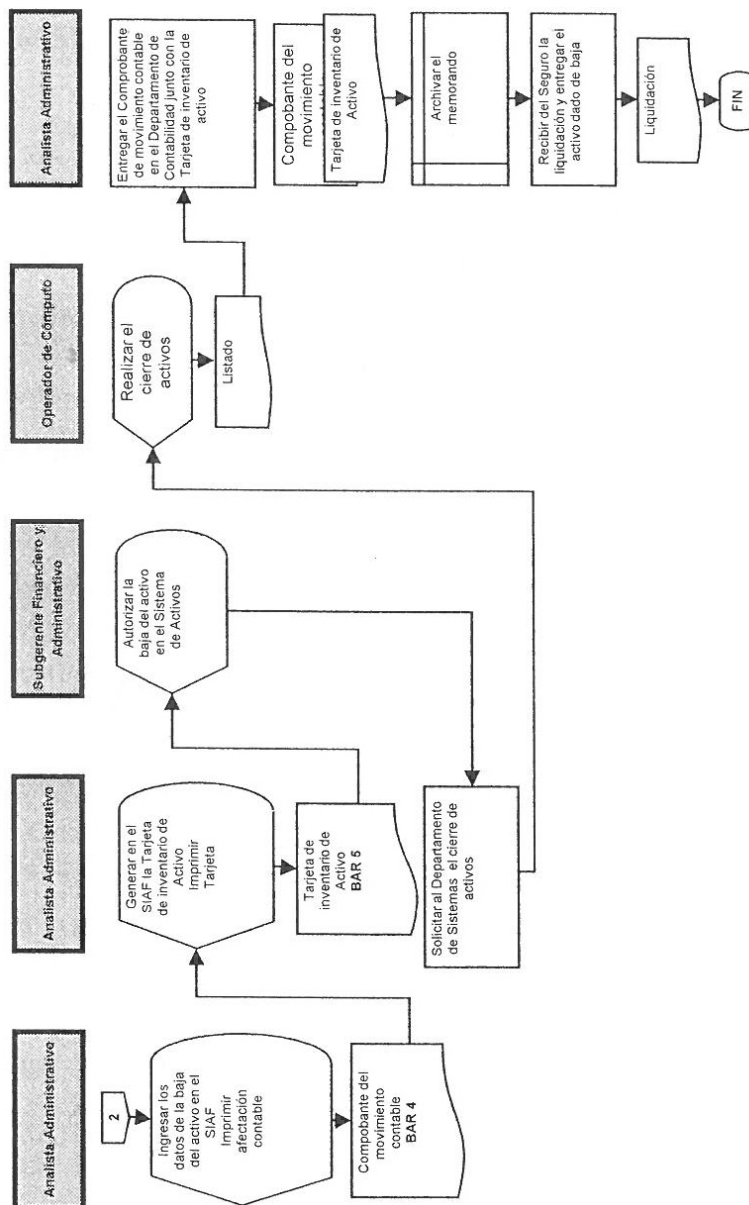
TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA	ASP
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES				
3.15.01	INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES				
3.15.01.04	DAR DE BAJA ACTIVOS	Mayo	2009	1/3	ASP
3.15.01.04.03					
3.15.01.04.03.02	POR RECUPERACIÓN DEL SEGURO				



TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO		
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES				
3.15.01	PRODUCTO ESPECÍFICO				
3.15.01.04	SUBPROCESO 1	Mayo	2009	V1	2/3
3.15.01.04.03	SUBPROCESO 2				
3.15.01.04.03.02	SUBPROCESO 3				
	DAR DE BAJA ACTIVOS				
	POR RECUPERACIÓN DEL SEGURO				
					ASP



TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15	ADQUISICIONES DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES				
3.15.01	PRODUCTO ESPECÍFICO				
3.15.01.04	SUBPROCESO 1			V1	3/3
3.15.01.04.03	SUBPROCESO 2	Mayo	2009		
3.15.01.04.03.02	SUBPROCESO 3				
	POR RECUPERACIÓN DEL SEGURO				ASP



Se recibe del Seguro la liquidación y se entrega el activo dado de baja.

b)⁵⁶Contratación y Manejo de Pólizas de Seguros

Seguros Generales

Contratos

Se solicita tres proformas a diferentes Compañías de Seguros, siendo responsabilidad del Subgerente Administrativo el análisis y presentación de informes técnicos que serán puestos a consideración del Gerente General y posteriormente al Directorio de la Institución.

El Directorio deberá analizar y aprobar la oferta con una Compañía de Seguros, luego de lo cual se procederá a la suscripción del contrato.

Pagos

El Asistente Administrativo recibe del Seguro la factura correspondiente al pago, envía la factura adjunto a registro de correo interno al Subgerente Administrativo para su autorización y posterior pago.

El pago a la Compañía de Seguros se realiza únicamente mediante crédito a la cuenta, y en caso de no ser posible mediante cheque previa autorización de la Gerencia Financiera y Administrativa.

El Asistente Financiero elabora un Traspaso o Volante de Cheque, dependiendo de la forma de pago, así como el formulario de Retención del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

Si el crédito es a una cuenta de Mutualista Azuay se envía el traspaso al Asistente Operativo de Captaciones; si el crédito es en cuenta de otra Institución Financiera se envía el traspaso a Servicios Financieros para que se proceda con la transferencia.

⁵⁶Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

En caso de tratarse de un pago con cheque, el Asistente Financiero elaborará la Volante y el Cheque para el proveedor.

Todos los documentos serán entregados al Asistente Financiero para validación de los mismos, su posterior autorización, cuadre y archivo en el Departamento de Contabilidad.

Contabilización en Cuentas de Orden

Los valores de la Póliza de Seguros Generales debidamente cuadrados con las Cuentas de Orden se ingresan en un archivo de Excel.

Se elaborará un traspaso para contabilizar los valores de las Pólizas de Seguros en las Cuentas de Orden.⁵⁷

Los documentos validados junto con una impresión del archivo de Excel son entregados en el Departamento de Contabilidad para su autorización, cuadre y archivo.

Inclusiones de Activos

Se notifica a la Agencia Asesora Productora de Seguros la solicitud de inclusión de activos, recibiendo del Seguro las condiciones y carátulas de la póliza con el detalle de la inclusión y factura, documentos que son revisados y enviados a la Gerencia Financiera y Administrativa para su autorización y su posterior pago.

Reportes de Siniestros

El Analista Administrativo recibe la notificación de daño del activo del departamento encargado del mismo.

En caso de tratarse de un equipo de computación, el Asistente HelpDesk de Sistemas elaborará un informe para que proceda a reportar el siniestro del equipo al Seguro, en caso de tratarse de otro activo, se solicita al Jefe de Seguridad y Servicios Generales elabore un informe para proceder a reportar el siniestro del equipo al Seguro.

⁵⁷ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

El Analista Administrativo notificará sobre el siniestro a la Agencia Asesora Productora de Seguros, elaborará una orden de inspección y solicitará a proveedores cotizaciones de equipos de iguales características.

Se entregará al Técnico del Seguro el equipo y se envía al Seguro un oficio de notificación con los documentos de respaldo del trámite.

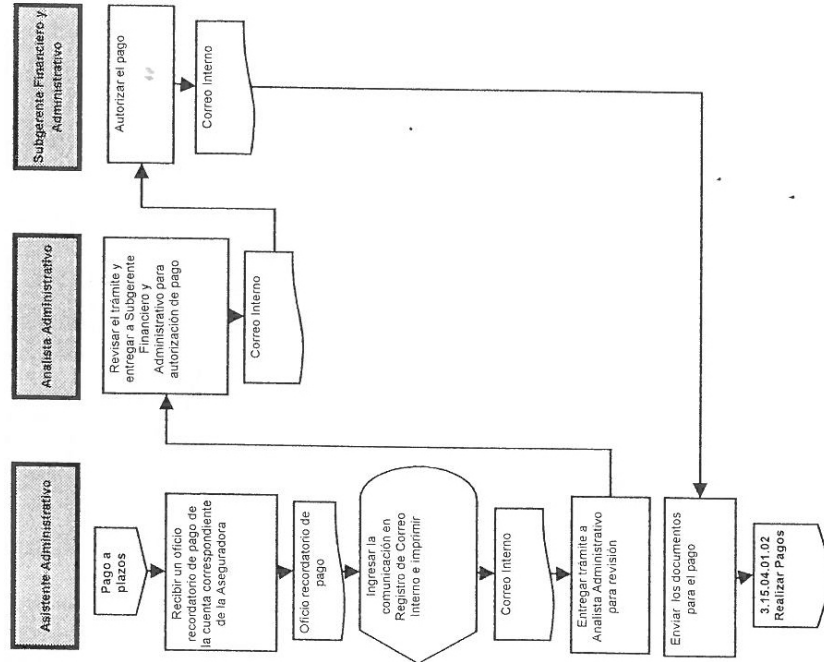
Se recibirá del Seguro la liquidación y el cheque para la cancelación del siniestro, adjunto a la carátula de la póliza, los cuales son revisados contra las condiciones negociadas en la póliza.

Para la contabilización del cheque se elaborará un traspaso, el cual debe ser autorizado por la Subgerencia Administrativa y revisado en su conformidad por la Subgerencia de Sistemas.⁵⁸

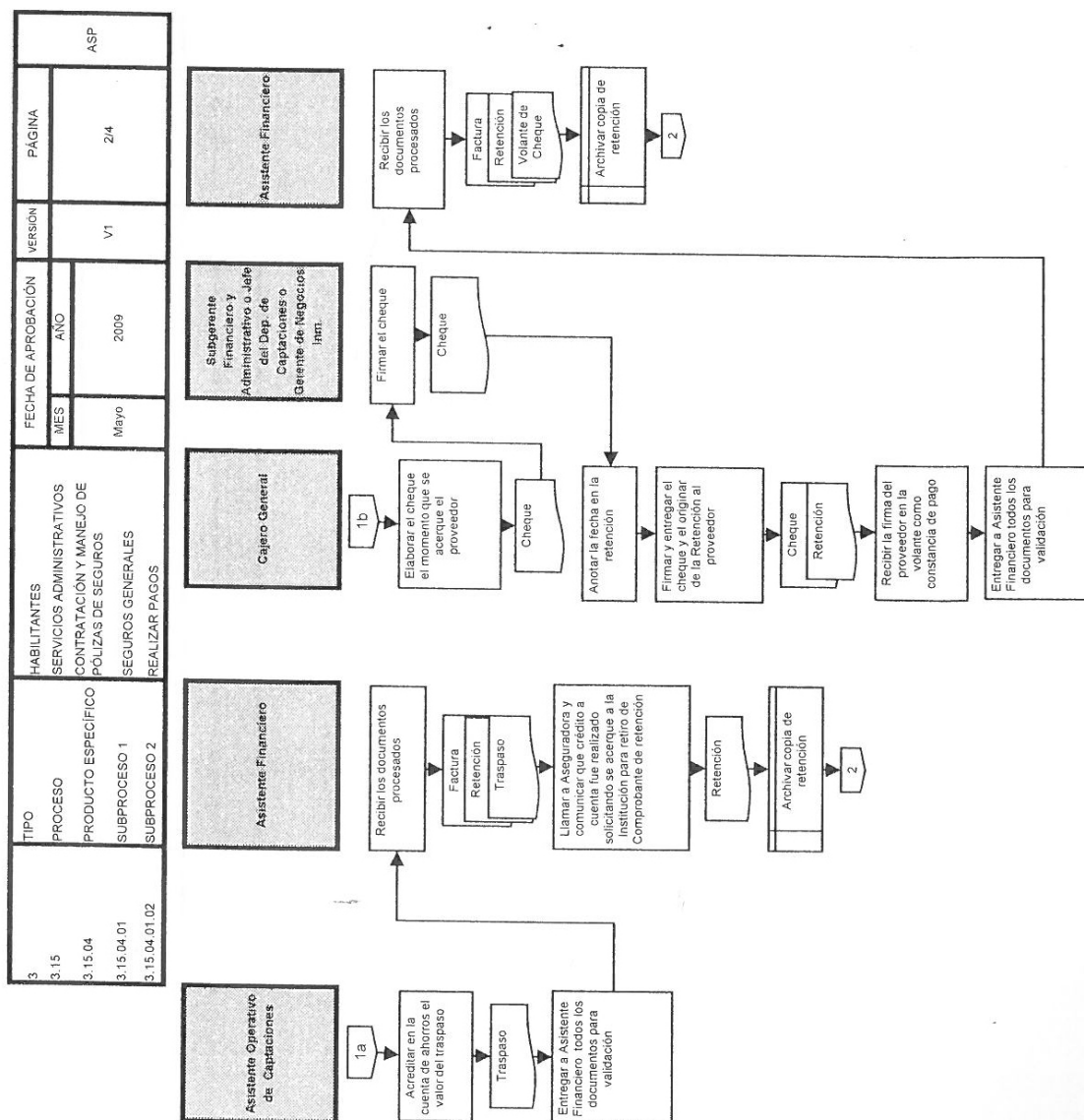
⁵⁸ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay



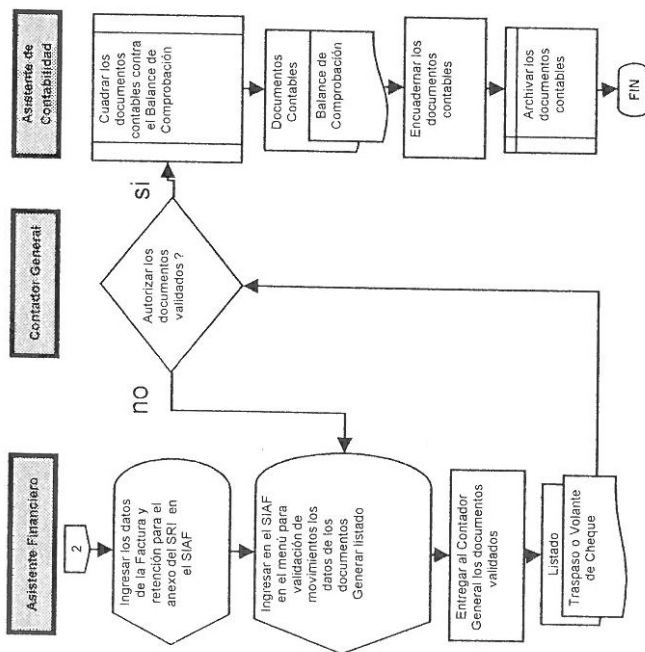
3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	2/2	ASP
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE POLIZAS DE SEGUROS					
3.15.04.01	SUBPROCESO 1	SEGUROS GENERALES	Mayo	2009			
3.15.04.01.01	SUBPROCESO 2	CONTRATAR SEGUROS GENERALES					

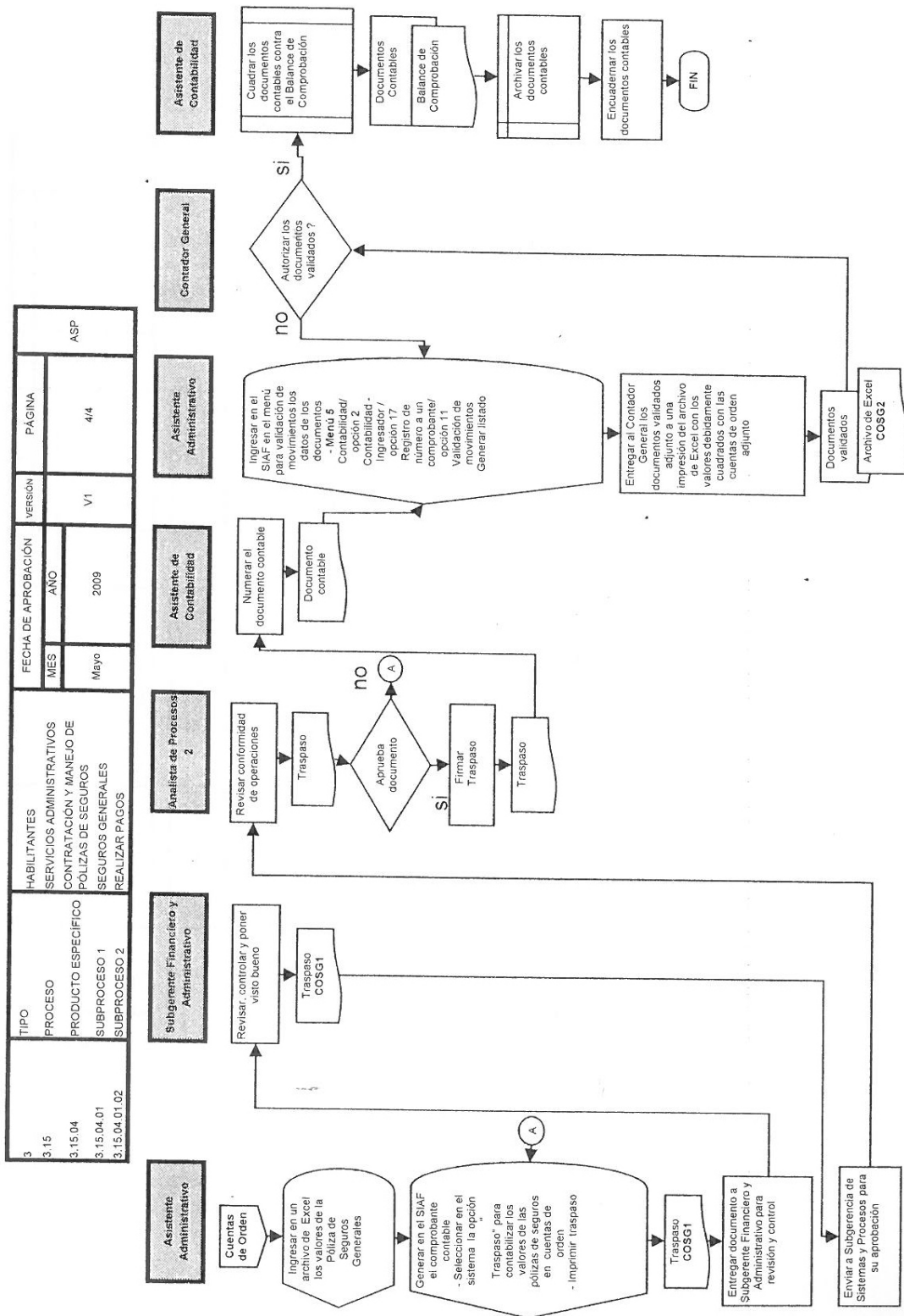



```
graph TD
    INICI([INICI]) --> R1[Recibir la disposición de pago con la debida autorización]
    R1 --> C1[Correo interno]
    C1 --> G1{{Generar en el sistema contable el comprobante contable}}
    G1 --> D1{FORMAS DE PAGO}
    D1 -- C/C --> S1{{Seleccionar en el sistema la opción "Traspaso" e imprimir}}
    S1 --> T1[Traspaso PSG2]
    D1 -- Mut. Azuay --> S2{{Seleccionar en el sistema la opción "Volante de Cheque" e imprimir}}
    S2 --> V1[Volante de Cheque PSG1]
    T1 --> E1[Entregar a la Subgerencia de Sistemas y Procesos para revisión y firma]
    V1 --> E1
    E1 --> C2[Cuentas de Orden]
    C2 --> N1[Notificar a Asistente Administrativo para contabilización en Cuentas de Orden]
    N1 --> E2[Entregar a Subgerente Financiero y Administrativo para revisión y control]
    E2 --> R2[Retención de impuesto a la renta PSG3]
    R2 --> B1((B))
    B1 --> R3[Revisar, controlar y poner visto bueno]
    R3 --> T2[Traspaso o Volante de Cheque]
    T2 --> R4[Retención de impuesto a la Renta]
    R4 --> D2{Aguata documentos?}
    D2 -- Si --> F1[Firmar Traspaso o Volante de Cheque]
    F1 --> T3[Traspaso o Volante de Cheque]
    T3 --> E3[Entregar documentos a Contador General]
    D2 -- No --> A1((A))
    A1 --> R5[Revisar conformidad de operaciones]
    R5 --> F2[Formulario de Retención de impuestos]
    F2 --> T4[Traspaso o Volante de Cheque]
    T4 --> D3{Aguata documentos?}
    D3 -- Si --> F3[Firmar Traspaso o Volante de Cheque]
    F3 --> T5[Traspaso o Volante de Cheque]
    T5 --> E4[Entregar documentos a Contador General]
    D3 -- No --> B2((B))
    B2 --> R6[Revisar los documentos]
    R6 --> D4{Aprueba retención?}
    D4 -- Si --> F4[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F4 --> R7[Retención de impuesto a la Renta]
    R7 --> A2((A))
    D4 -- No --> B3((B))
    B3 --> R8[Revisar los documentos]
    R8 --> D5{Aprueba retención?}
    D5 -- Si --> F5[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F5 --> R9[Retención de impuesto a la Renta]
    R9 --> A3((A))
    D5 -- No --> B4((B))
    B4 --> R10[Revisar los documentos]
    R10 --> D6{Aprueba retención?}
    D6 -- Si --> F6[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F6 --> R11[Retención de impuesto a la Renta]
    R11 --> A4((A))
    D6 -- No --> B5((B))
    B5 --> R12[Revisar los documentos]
    R12 --> D7{Aprueba retención?}
    D7 -- Si --> F7[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F7 --> R13[Retención de impuesto a la Renta]
    R13 --> A5((A))
    D7 -- No --> B6((B))
    B6 --> R14[Revisar los documentos]
    R14 --> D8{Aprueba retención?}
    D8 -- Si --> F8[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F8 --> R15[Retención de impuesto a la Renta]
    R15 --> A6((A))
    D8 -- No --> B7((B))
    B7 --> R16[Revisar los documentos]
    R16 --> D9{Aprueba retención?}
    D9 -- Si --> F9[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F9 --> R17[Retención de impuesto a la Renta]
    R17 --> A7((A))
    D9 -- No --> B8((B))
    B8 --> R18[Revisar los documentos]
    R18 --> D10{Aprueba retención?}
    D10 -- Si --> F10[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F10 --> R19[Retención de impuesto a la Renta]
    R19 --> A8((A))
    D10 -- No --> B9((B))
    B9 --> R20[Revisar los documentos]
    R20 --> D11{Aprueba retención?}
    D11 -- Si --> F11[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F11 --> R21[Retención de impuesto a la Renta]
    R21 --> A9((A))
    D11 -- No --> B10((B))
    B10 --> R22[Revisar los documentos]
    R22 --> D12{Aprueba retención?}
    D12 -- Si --> F12[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F12 --> R23[Retención de impuesto a la Renta]
    R23 --> A10((A))
    D12 -- No --> B11((B))
    B11 --> R24[Revisar los documentos]
    R24 --> D13{Aprueba retención?}
    D13 -- Si --> F13[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F13 --> R25[Retención de impuesto a la Renta]
    R25 --> A11((A))
    D13 -- No --> B12((B))
    B12 --> R26[Revisar los documentos]
    R26 --> D14{Aprueba retención?}
    D14 -- Si --> F14[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F14 --> R27[Retención de impuesto a la Renta]
    R27 --> A12((A))
    D14 -- No --> B13((B))
    B13 --> R28[Revisar los documentos]
    R28 --> D15{Aprueba retención?}
    D15 -- Si --> F15[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F15 --> R29[Retención de impuesto a la Renta]
    R29 --> A13((A))
    D15 -- No --> B14((B))
    B14 --> R30[Revisar los documentos]
    R30 --> D16{Aprueba retención?}
    D16 -- Si --> F16[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F16 --> R31[Retención de impuesto a la Renta]
    R31 --> A14((A))
    D16 -- No --> B15((B))
    B15 --> R32[Revisar los documentos]
    R32 --> D17{Aprueba retención?}
    D17 -- Si --> F17[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F17 --> R33[Retención de impuesto a la Renta]
    R33 --> A15((A))
    D17 -- No --> B16((B))
    B16 --> R34[Revisar los documentos]
    R34 --> D18{Aprueba retención?}
    D18 -- Si --> F18[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F18 --> R35[Retención de impuesto a la Renta]
    R35 --> A16((A))
    D18 -- No --> B17((B))
    B17 --> R36[Revisar los documentos]
    R36 --> D19{Aprueba retención?}
    D19 -- Si --> F19[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F19 --> R37[Retención de impuesto a la Renta]
    R37 --> A17((A))
    D19 -- No --> B18((B))
    B18 --> R38[Revisar los documentos]
    R38 --> D20{Aprueba retención?}
    D20 -- Si --> F20[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F20 --> R39[Retención de impuesto a la Renta]
    R39 --> A18((A))
    D20 -- No --> B19((B))
    B19 --> R40[Revisar los documentos]
    R40 --> D21{Aprueba retención?}
    D21 -- Si --> F21[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F21 --> R41[Retención de impuesto a la Renta]
    R41 --> A19((A))
    D21 -- No --> B20((B))
    B20 --> R42[Revisar los documentos]
    R42 --> D22{Aprueba retención?}
    D22 -- Si --> F22[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F22 --> R43[Retención de impuesto a la Renta]
    R43 --> A20((A))
    D22 -- No --> B21((B))
    B21 --> R44[Revisar los documentos]
    R44 --> D23{Aprueba retención?}
    D23 -- Si --> F23[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F23 --> R45[Retención de impuesto a la Renta]
    R45 --> A21((A))
    D23 -- No --> B22((B))
    B22 --> R46[Revisar los documentos]
    R46 --> D24{Aprueba retención?}
    D24 -- Si --> F24[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F24 --> R47[Retención de impuesto a la Renta]
    R47 --> A22((A))
    D24 -- No --> B23((B))
    B23 --> R48[Revisar los documentos]
    R48 --> D25{Aprueba retención?}
    D25 -- Si --> F25[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F25 --> R49[Retención de impuesto a la Renta]
    R49 --> A23((A))
    D25 -- No --> B24((B))
    B24 --> R50[Revisar los documentos]
    R50 --> D26{Aprueba retención?}
    D26 -- Si --> F26[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F26 --> R51[Retención de impuesto a la Renta]
    R51 --> A24((A))
    D26 -- No --> B25((B))
    B25 --> R52[Revisar los documentos]
    R52 --> D27{Aprueba retención?}
    D27 -- Si --> F27[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F27 --> R53[Retención de impuesto a la Renta]
    R53 --> A25((A))
    D27 -- No --> B26((B))
    B26 --> R54[Revisar los documentos]
    R54 --> D28{Aprueba retención?}
    D28 -- Si --> F28[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F28 --> R55[Retención de impuesto a la Renta]
    R55 --> A26((A))
    D28 -- No --> B27((B))
    B27 --> R56[Revisar los documentos]
    R56 --> D29{Aprueba retención?}
    D29 -- Si --> F29[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F29 --> R57[Retención de impuesto a la Renta]
    R57 --> A27((A))
    D29 -- No --> B28((B))
    B28 --> R58[Revisar los documentos]
    R58 --> D30{Aprueba retención?}
    D30 -- Si --> F30[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F30 --> R59[Retención de impuesto a la Renta]
    R59 --> A28((A))
    D30 -- No --> B29((B))
    B29 --> R60[Revisar los documentos]
    R60 --> D31{Aprueba retención?}
    D31 -- Si --> F31[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F31 --> R61[Retención de impuesto a la Renta]
    R61 --> A29((A))
    D31 -- No --> B30((B))
    B30 --> R62[Revisar los documentos]
    R62 --> D32{Aprueba retención?}
    D32 -- Si --> F32[Firmar el Formulario de Retención de impuestos]
    F3
```

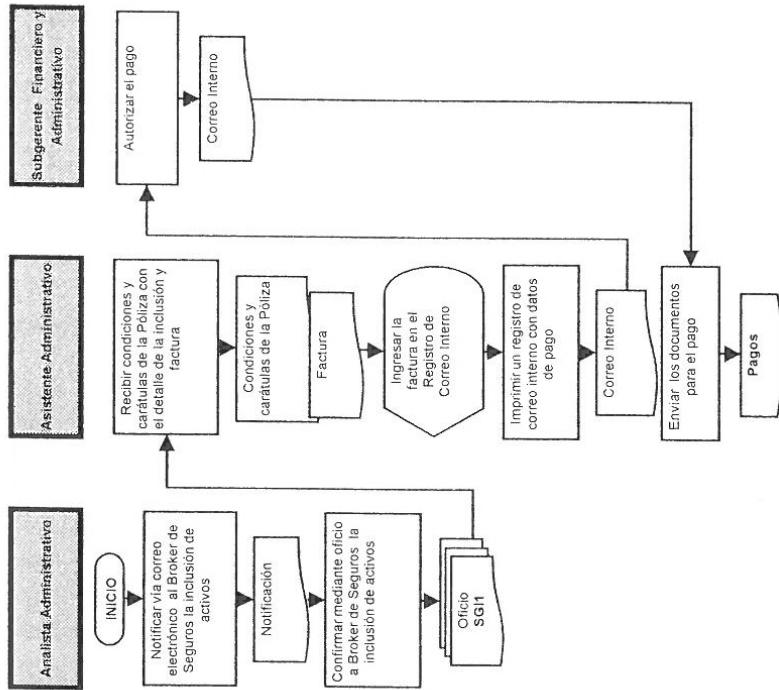


3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	3/4
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS				
3.15.04.01	SUBPROCESO 1	SEGUROS GENERALES				
3.15.04.01.02	SUBPROCESO 2	REALIZAR PAGOS	Mayo 2009			

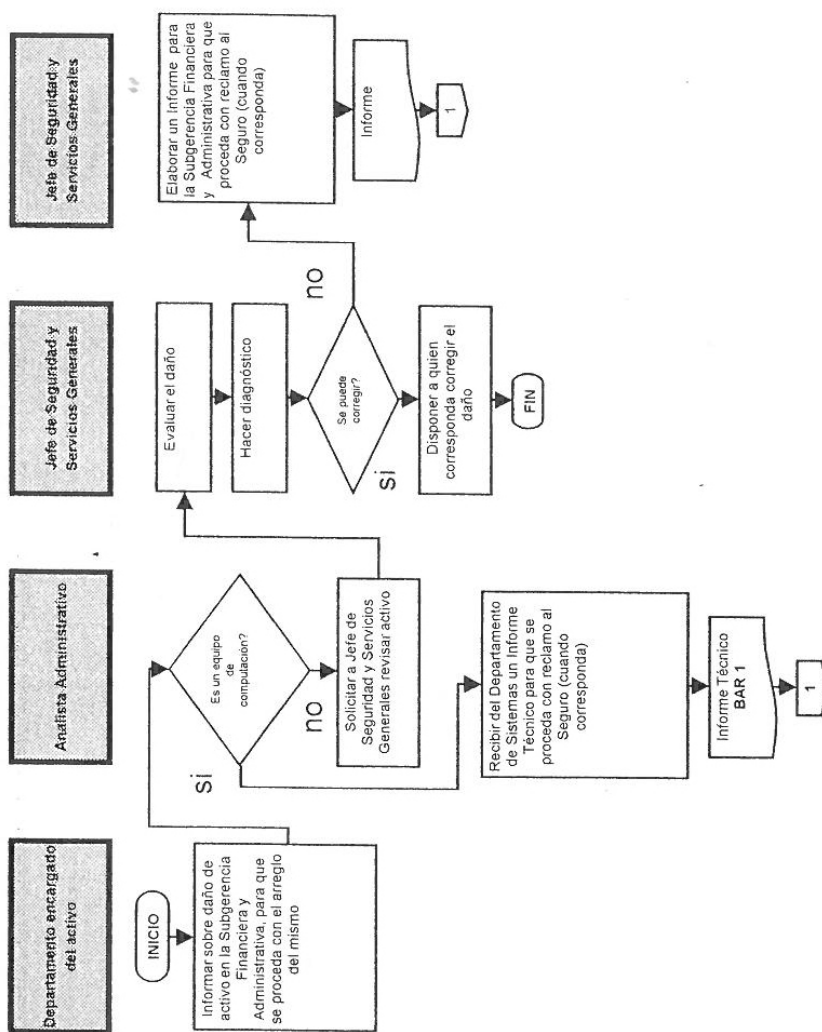




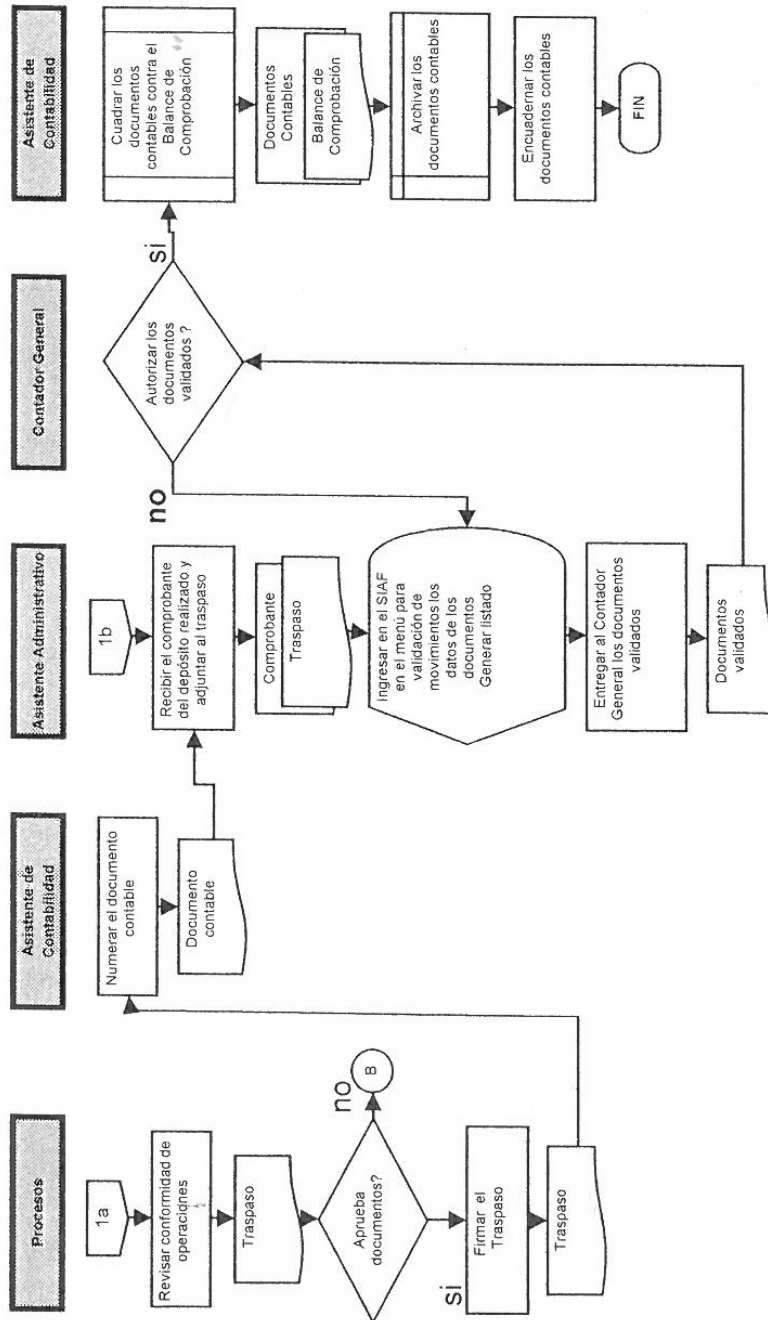
3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	1/1
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS	Mayo	2009		
3.15.04.01	SUBPROCESO 1	SEGUROS GENERALES				
3.15.04.01.03	SUBPROCESO 2	REALIZAR INCLUSIÓN DE ACTIVOS				
						ASP



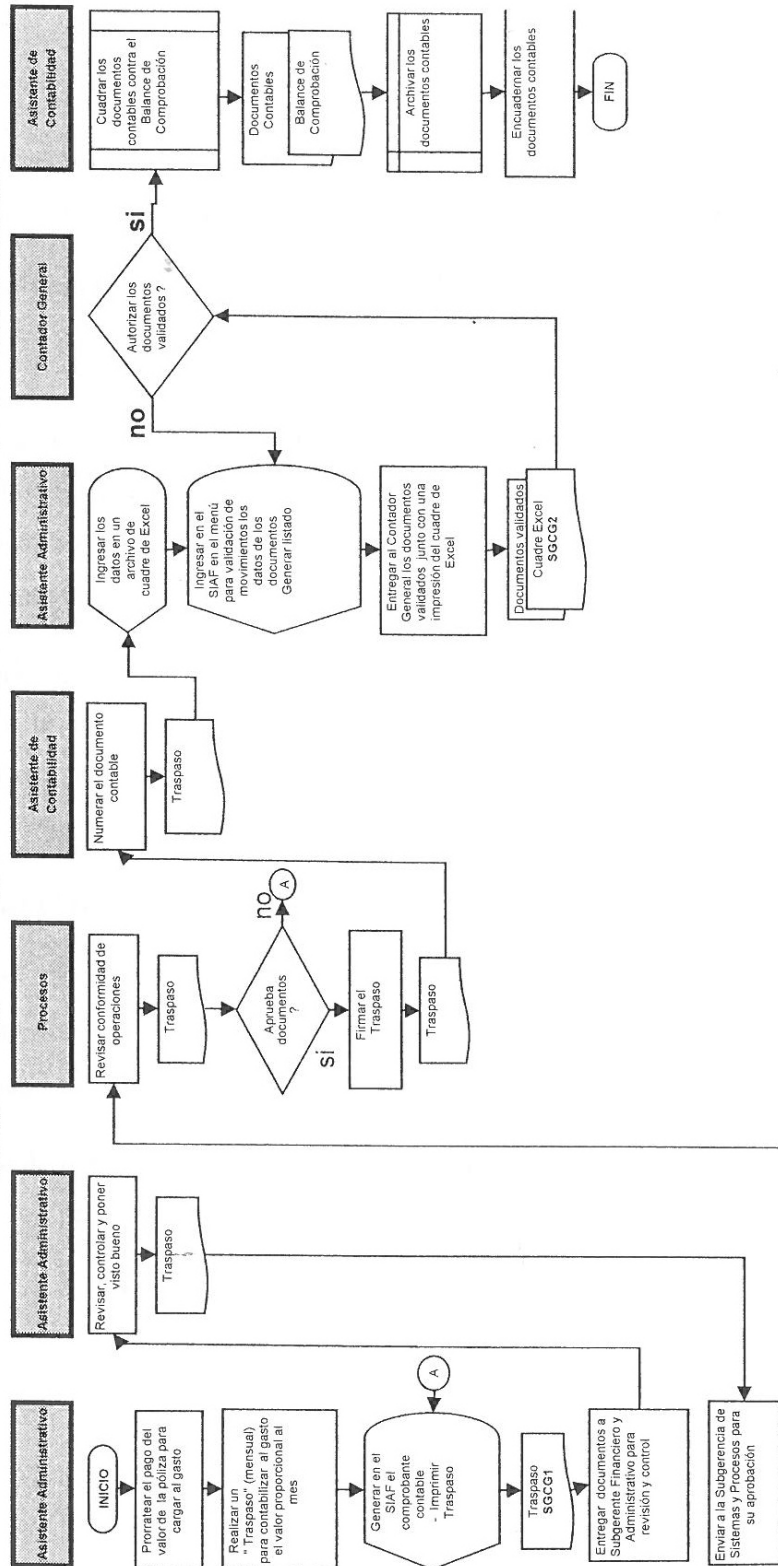
3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	1/3	
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS					
3.15.04.01	SUBPROCESO 1	SEGUROS GENERALES	Mayo	2009			
3.15.04.01.04	SUBPROCESO 2	REPORTAR SINIESTROS					



3	TIPO	HABILITANTES		FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		MES	AÑO	V1	3/3	
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE POLIZAS DE SEGUROS						
3.15.04.01	SUBPROCESO 1	SEGUROS GENERALES		Mayo	2009			
3.15.04.01.04	SUBPROCESO 2	REPORTAR SINIESTROS						



TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA
		MES	AÑO	
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
3.15	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE			
3.15.04	PÓLIZAS DE SEGUROS			
3.15.04.01	SEGUROS GENERALES	Mayo	2009	1/1
3.15.04.01.05	CONTABILIZAR AL GASTO			
				ASP



Contabilización al Gasto

Se elaborará un traspaso mensual para prorratar el valor de la póliza de seguros y cargar a las cuentas del gasto.

Se enviará los documentos a la Subgerencia de Sistemas para revisión y al Departamento de Contabilidad para su numeración.

El Asistente Administrativo valida dichos documentos y los envía al Departamento de Contabilidad para autorización, cuadre y archivo.

Seguros de Vida y Asistencia Médica⁶⁰

Contratos

Se solicitará por lo menos tres proformas a diferentes Compañías de Seguros, siendo responsabilidad del Subgerente Administrativo el análisis de las proformas y presentación de informes técnicos, que serán puestos a consideración del Gerente General y posteriormente al Directorio de la Institución.

El Directorio autorizará la contratación con una de las Compañías, luego de lo cual se procederá a la elaboración y suscripción de los contratos, correspondiéndole a Asesoría Jurídica la revisión de dichos documentos previo a la suscripción por parte del Gerente General.

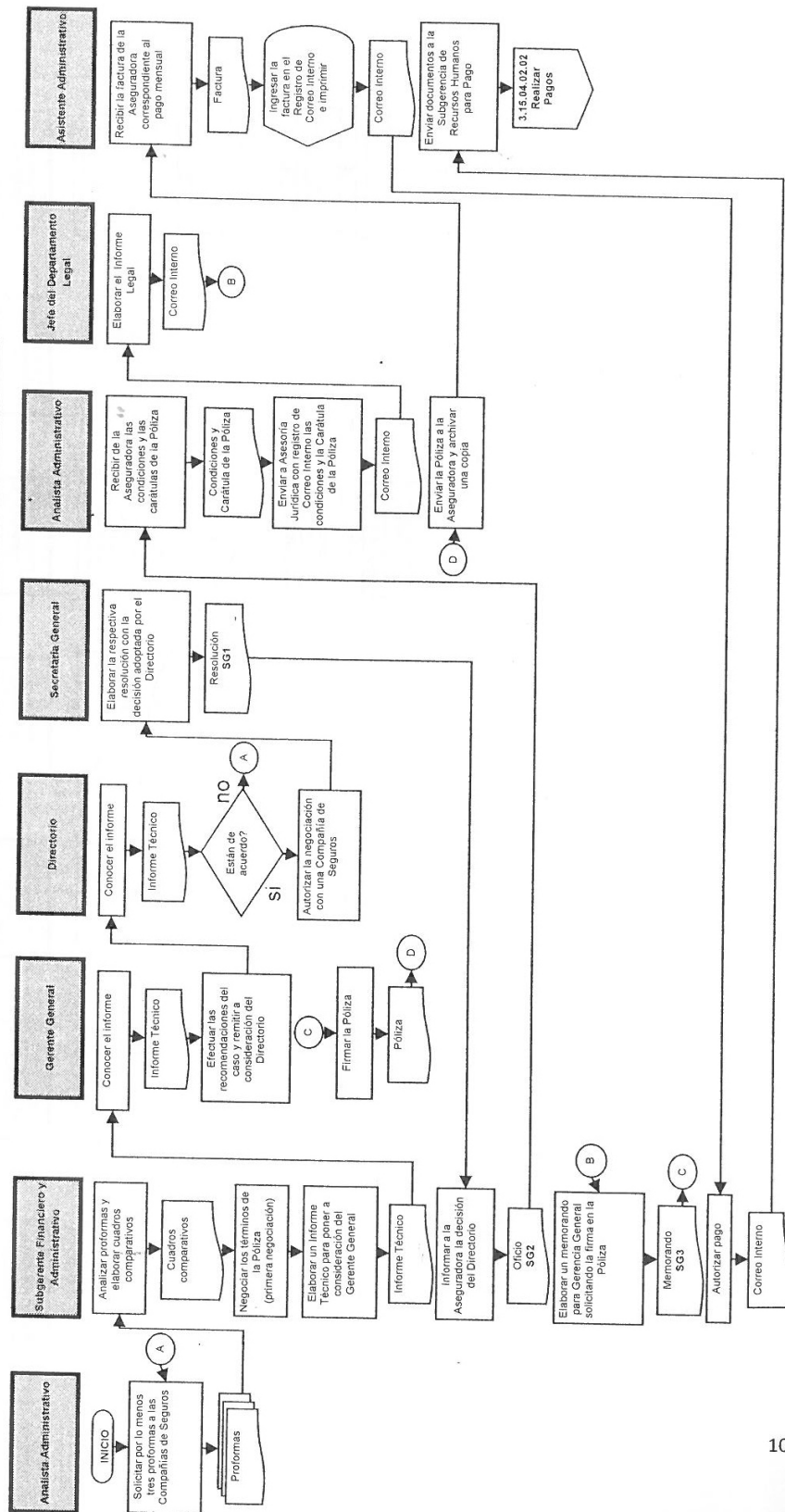
Pago Mensual Asistencia Médica

El Asistente Administrativo recibirá del Seguro la factura correspondiente al pago, enviará con Registro de Correo Interno al Subgerente Administrativo para su autorización y posterior pago a través de la Gerencia de Talento Humano.

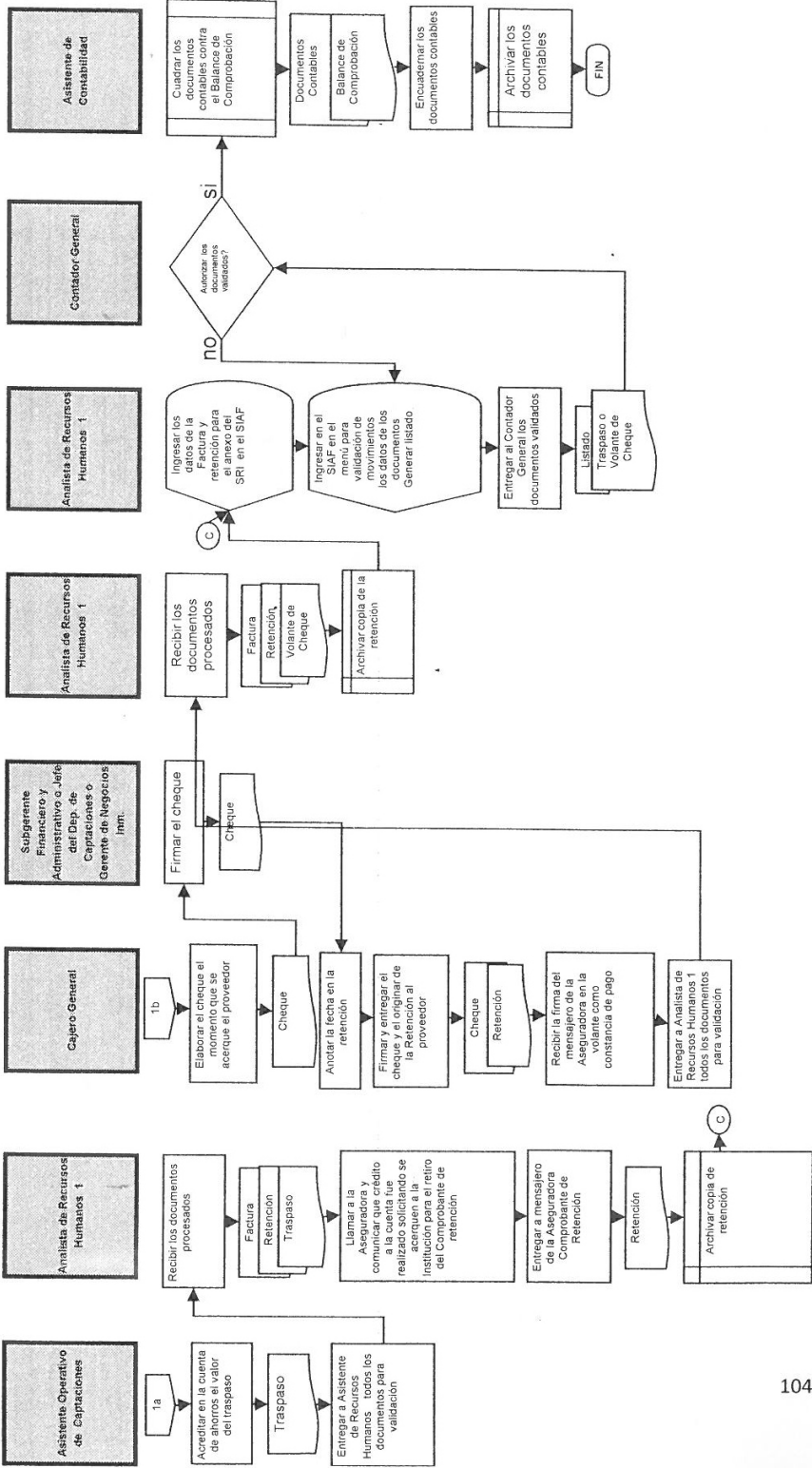
El Analista de Recursos Humanos revisará la factura antes de proceder al pago y cumplirá con todos los procesos establecidos de acuerdo a la forma de cancelación (crédito a la cuenta/transferencia/cheque)

⁶⁰ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA
			MES	AÑO	
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
3.15.05	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS			
3.15.05.02	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA	Mayo	2009	1/1
3.15.05.02.01	SUBPROCESO 2	CONTRATAR SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA			



3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN			PÁGINA	ASP
			MES	AÑO			
				2009			
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS					
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS					
3.15.04.02	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	Mayo		V1	23	
3.15.04.02.02	SUBPROCESO 2	REALIZAR PAGOS					





Si el crédito es a cuenta de Mutualista Azuay se envía el traspaso al Asistente Operativo de Captaciones para proceder al crédito; si el crédito es en cuenta de otra Institución Financiera se envía el traspaso a Servicios Financieros para que se proceda con la transferencia.

Todos los documentos son entregados al Analista de Recursos Humanos para validación de los mismos y su posterior envío al Departamento de Contabilidad para aprobación, cuadre y archivo.

Contabilización en Cuentas de Orden

Los valores de la Póliza de Seguros de Vida y Asistencia Médica debidamente cuadrados con las Cuentas de Orden son ingresados en un archivo de Excel. Se elaborará un traspaso para contabilizar los valores. Los documentos validados junto con una impresión del archivo de Excel se entregarán en el Departamento de Contabilidad para su cuadre y archivo.

Inclusiones de Personal

Se recibirá de la Gerencia de Talento Humano la solicitud de inclusión de empleados en la Póliza de Vida y Asistencia Médica, solicitud que se notifica a la Agencia Asesora Productora de Seguros.

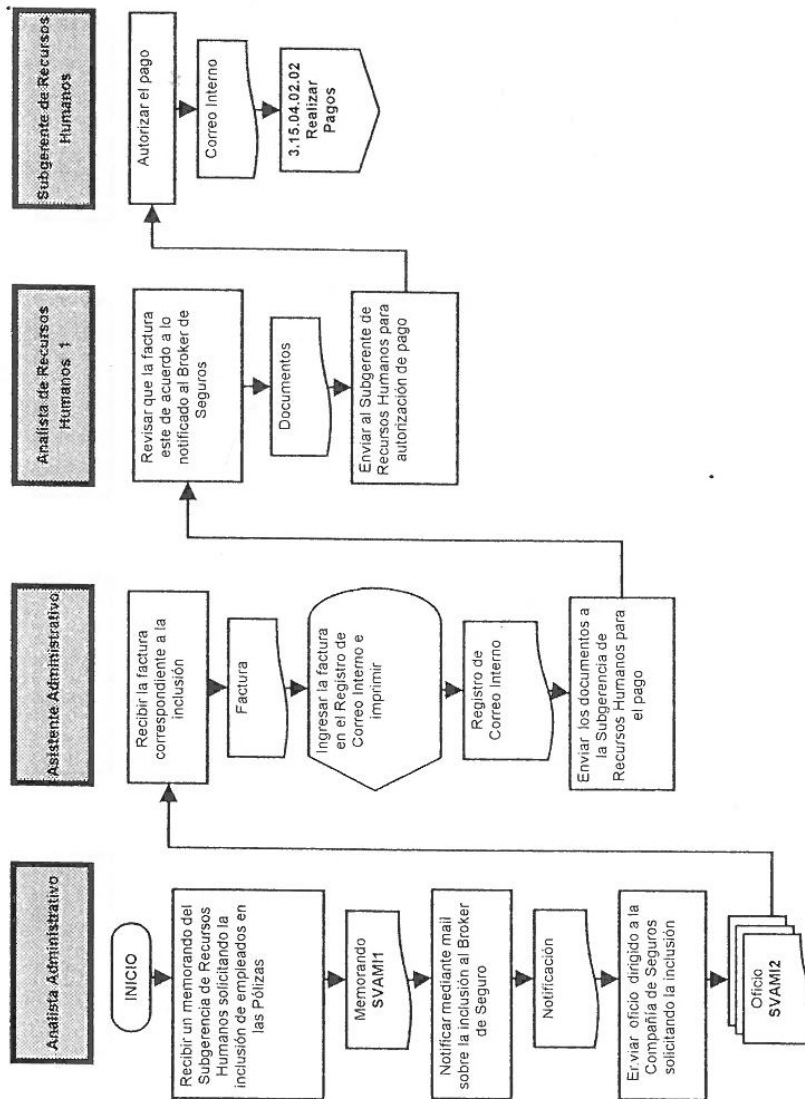
El Asistente Administrativo recibe del Seguro la factura correspondiente a la inclusión y la envía adjunto a registro de correo interno a la Gerencia de Talento Humano para autorización y su posterior pago.⁶¹

Exclusiones de Personal

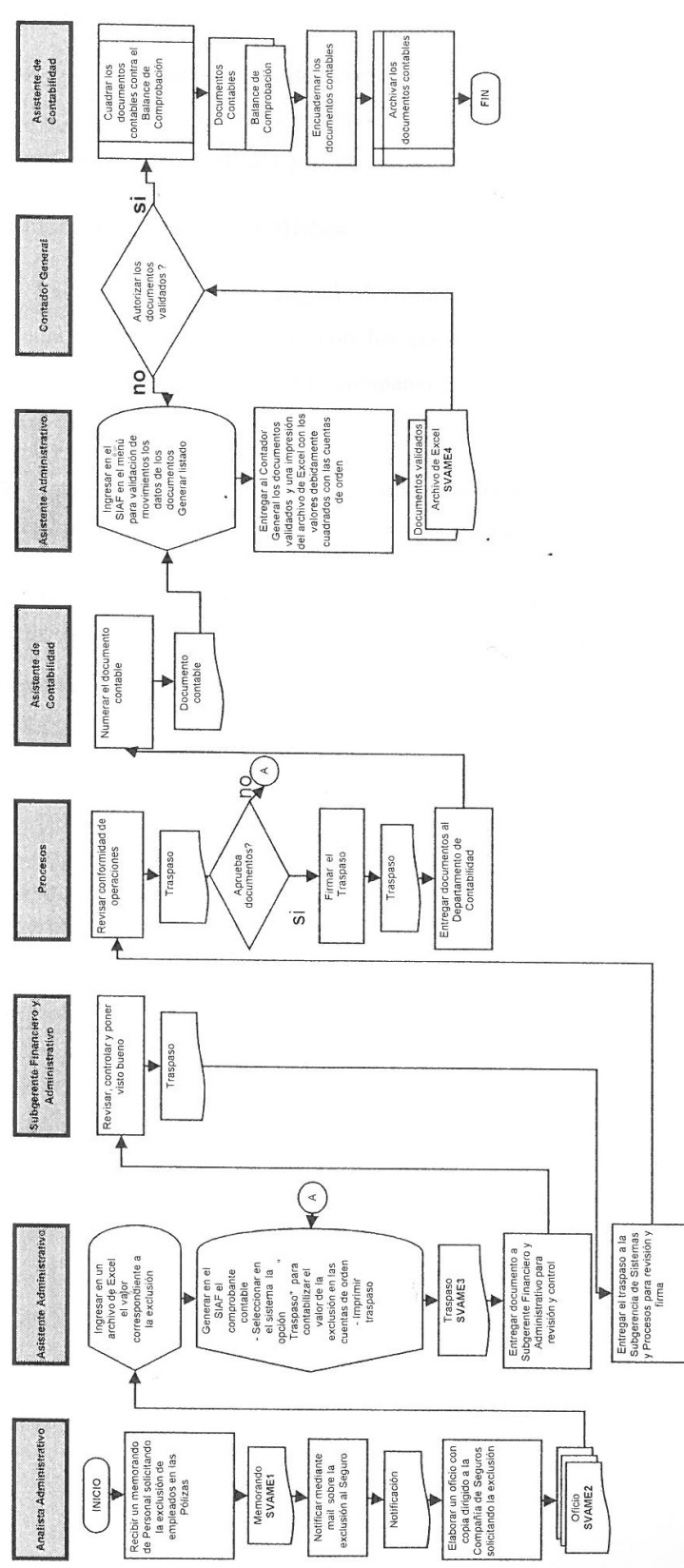
Se recibirá de la Gerencia de Talento Humano la solicitud de exclusión de empleados de la Póliza de Vida y Asistencia Médica, dicha solicitud se enviará a la Agencia Asesora Productora de Seguros. Se elaborará un Traspaso para contabilizar el valor de la exclusión en las Cuentas de Orden.

⁶¹ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA	ASP
		MES	AÑO		
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS			1/1	
3.15.04	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA	Mayo	2009	V1	
3.15.04.02	SUBPROCESO 1				
3.15.04.02.03	SUBPROCESO 2				



3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA
			MES	AÑO	
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			1/1
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS			
3.15.04.02	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA	Mayo	2009	
3.15.04.02.04	SUBPROCESO 2	EXCLUIR PERSONAL DEL SUGURO			



El Asistente Administrativo validará los documentos y los enviará adjunto a impresión del archivo de Excel, con los valores debidamente cuadrados con las Cuentas de Orden, al Departamento de Contabilidad realizará el cuadro y archivo.

Reembolso de Asistencia Médica⁶²

El Analista de Recursos Humanos entregará al empleado el formulario de solicitud de beneficios, el cual deberá ser presentado con los documentos de respaldo del reclamo dentro del plazo máximo establecido por la compañía y considerando un tiempo margen que toma el envío por parte de la Institución.

El Analista de Recursos Humanos enviará en el plazo de 48 horas a la Agencia Asesora Productora de Seguros el reclamo adjuntando todos los documentos de respaldo.

El Analista de Recursos Humanos realizará un seguimiento, coordinará y asesorará al empleado sobre el trámite correspondiente. Cuando el Seguro envíe el cheque de la liquidación se notificará inmediatamente al beneficiario.

Para finalizar este proceso, el analista enviará a la compañía de Seguros el formulario con la firma de recepción conforme.

Pago Crédito Hospitalario

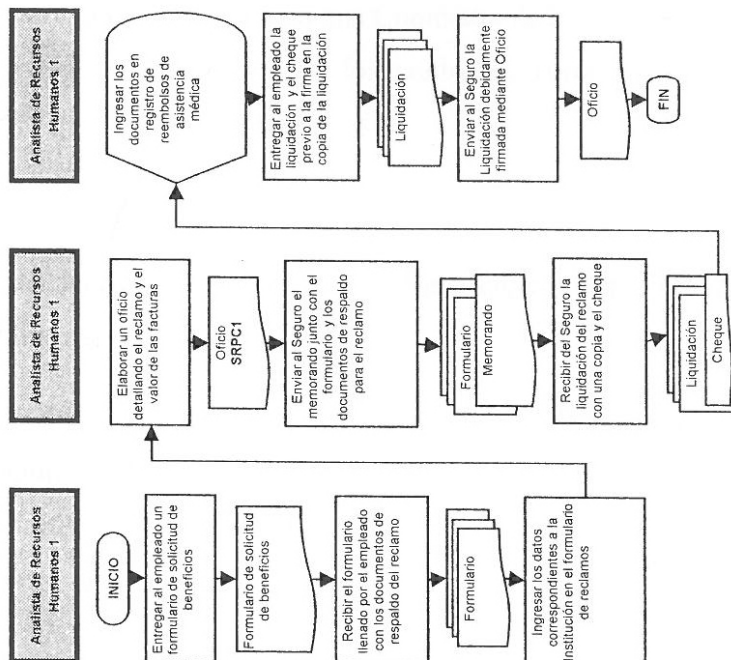
Se notificará vía mail a la Agencia de Seguros para confirmación del crédito hospitalario. El Analista de Recursos Humanos entregará al empleado un formulario de la solicitud para que sea presentado en la casa de salud correspondiente.

Se remitirá a la Compañía de Seguros las facturas con todos los documentos de respaldo por intermedio de la Agencia Asesora Productora de Seguros.

Se recibe del Seguro la liquidación del reclamo y el valor a pagar por el crédito hospitalario, valor que el empleado debe cancelar con cheque a nombre de la Compañía de Seguros o en su defecto en efectivo a la persona representante de la compañía que trabaja en la institución.

⁶² Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	
			MES	AÑO			
			Mayo	2009		1/1	ASP
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS					
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS					
3.15.04.02	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA					
3.15.04.02.05	SUBPROCESO 2	REEMBOLSOS POR RECLAMOS DE ASISTENCIA MÉDICA					



La Gerencia de Talento Humano entregará al empleado la liquidación y solicita la emisión del cheque por el valor a pagar por el crédito hospitalario. Se envía con oficio, el cheque, al Seguro y se archiva una copia del cheque y oficio como respaldo.

Seguro de Desgravamen⁶³

Contratos

Se solicitará por lo menos tres proformas a diferentes Compañías de Seguros, siendo responsabilidad del Subgerente Administrativo el análisis de las mismas y presentar los informes técnicos, que serán puestos a consideración del Gerente General y posteriormente al Directorio de la Institución.

El Directorio autorizará la contratación con una Compañía de Seguros. La gerencia General dispondrá la elaboración y suscripción de los contratos, correspondiéndole a Asesoría Jurídica la revisión de dichos documentos.

Pago

Se verificará que los listados generados por el Departamento de Cartera se encuentre cuadrado con Contabilidad.

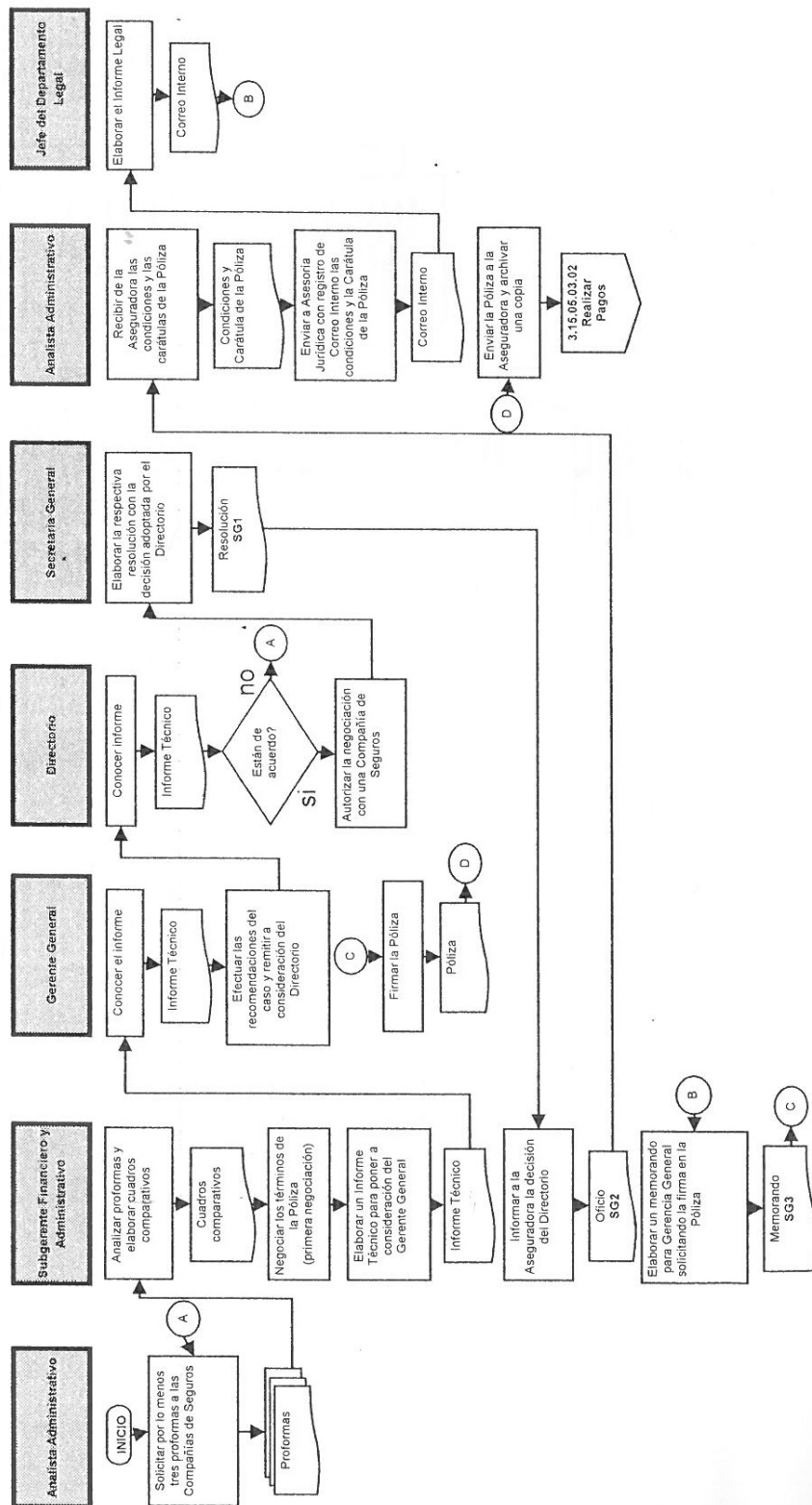
Se generará en un archivo de Excel, mediante fórmulas predeterminadas, el valor a pagar, se elaborará una factura modelo para ser enviada a la Aseguradora, para que sea ésta la que envíe la factura definitiva para el pago. (Se enviará a la Aseguradora la Hoja de Seguro, el borrador de la factura y el medio magnético).

El Asistente Administrativo recibirá del Seguro la factura correspondiente al pago y éste enviará al Departamento Cartera. El Asistente de Cartera recibirá el trámite, revisará que el trámite este acorde a lo enviado a la Aseguradora y elabora.

En la Subgerencia Administrativa se elaborará un Traspaso o Volante de Cheque, dependiendo de la forma de pago, así como el formulario de Retención de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

⁶³ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN			VERSIÓN	PÁGINA
			SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
			CONTRATACIÓN Y MANEJO DE				
			POLIZAS DE SEGUROS				
3.15	PROCESO		MES	AÑO	V1	1/1	ASP
3.15.05	PRODUCTO ESPECÍFICO						
3.15.05.03	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE DESGRAVAMEN	Mayo	2009			
3.15.05.03.01	SUBPROCESO 2	CONTRATAR SEGURO DE DESGRAVAMEN					



El pago a la Compañía de Seguros se realiza mediante crédito a cuenta y en caso de no ser posible mediante cheque previa autorización de la Subgerencia Administrativa.

Si el crédito es a una cuenta de Mutualista Azuay se envía el traspaso al Asistente Operativo de Captaciones para proceder al crédito; si el crédito es en cuenta de otra Institución Financiera se envía el traspaso a Servicios Financieros para que se proceda con la transferencia.

En caso de tratarse de pago con cheque la Asistente Financiera elaborará el comprobante contable y girará el documento el momento en que se acerque el beneficiario.

Se entrega a la Aseguradora el cheque y la retención.

Todos los documentos se entregan al Asistente de Cartera para validación de los mismos y su posterior autorización, cuadre y archivo en el Departamento de Contabilidad.

Inclusiones de Créditos Hospitalarios

La Subgerencia Administrativa recibirá del Departamento de Cartera un memorando indicando los préstamos recibidos en el mes, los cuales son clasificados en créditos por urbanizaciones, por el Asistente de Gerencia de Negocios Inmobiliarios.

Se enviará a la Agencia Asesora Productora de Seguros un oficio con las solicitudes de Seguro de Desgravamen para su inclusión.

Indemnización de Seguros⁶⁴

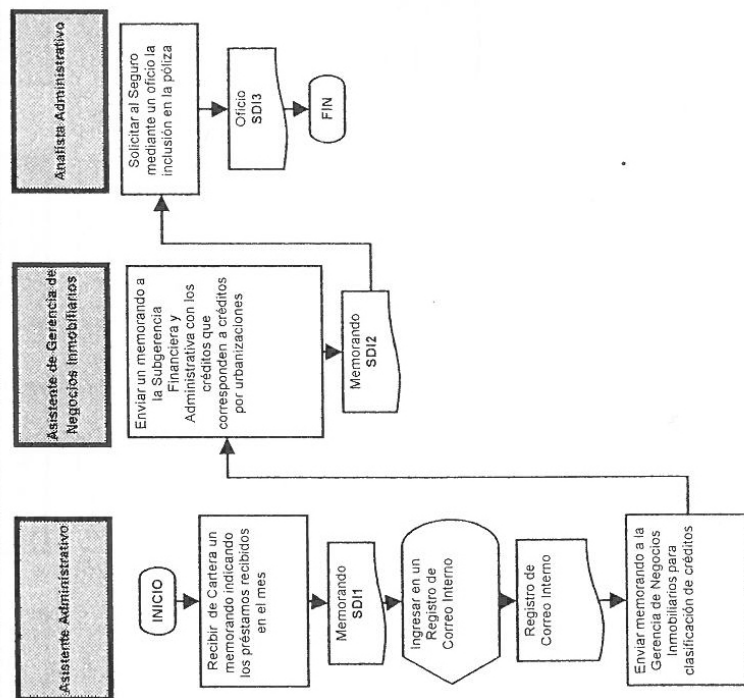
La Subgerencia Administrativa recibirá una carta del Jefe del Comercial informando la razón del reclamo al Seguro, el cual se notificará a la Compañía de Seguros.

Se entregará al cliente una lista de requisitos para presentar al Seguro, se solicita al Jefe del Departamento de Cartera un certificado del valor que adeuda el cliente.

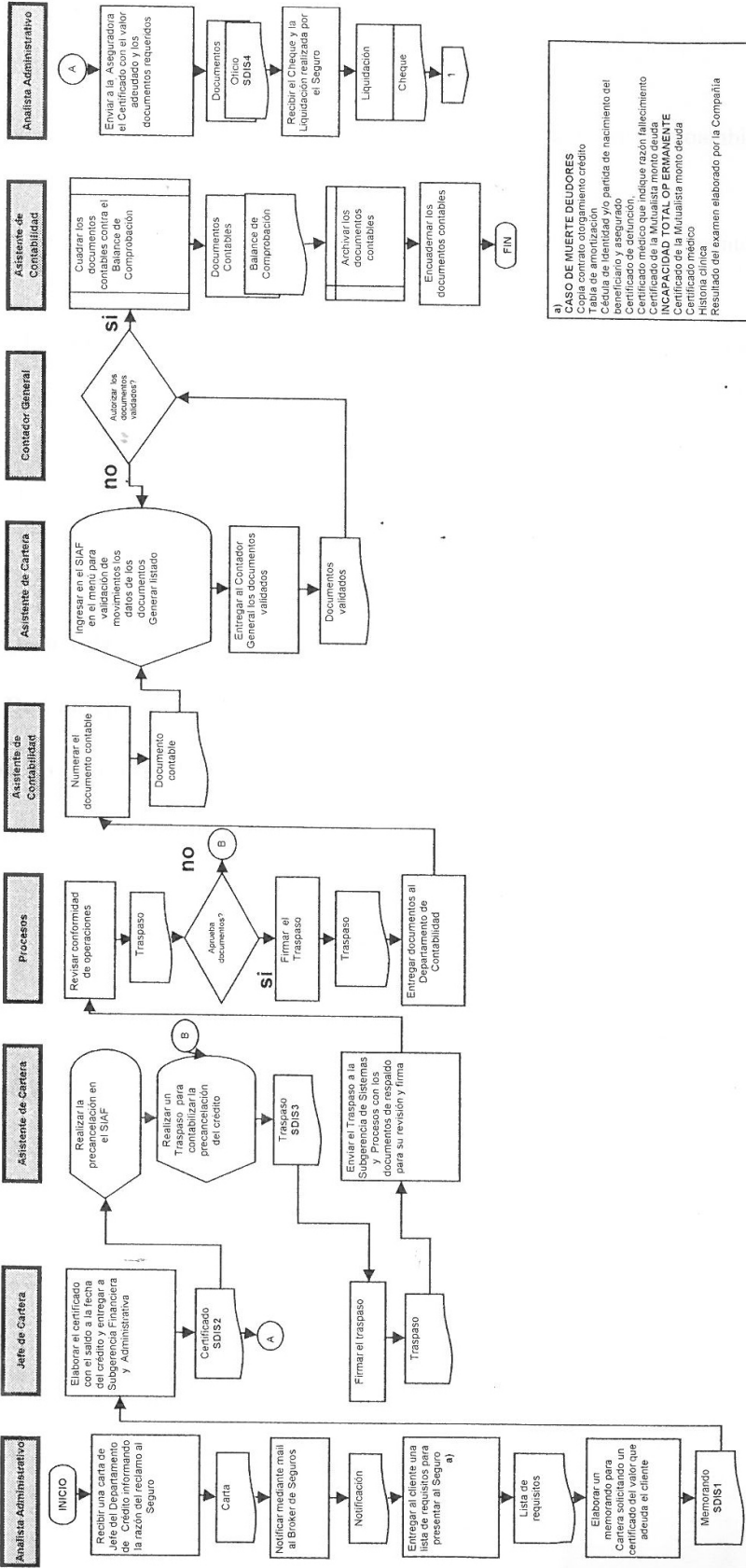
El Asistente de Cartera realizará la pre-cancelación del crédito en el sistema, mediante un traspaso se contabilizará éste movimiento, documento que es enviado a la Subgerencia de

⁶⁴ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	1/1
3.15	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE	Mayo	2009		
3.15.05	POLIZAS DE SEGUROS				
3.15.05.03	SEGUROS DE DESGRAVAMEN				
3.15.05.03.03	INCLUIR CRÉDITOS A SEGUROS				ASP



3	TIPO	HABITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		PÁGINA
			MES	AÑO	
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
3.15.04	PRODUCTO ESPECÍFICO	CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS			ASP
3.15.04.03	SUBPROCESO 1	SEGUROS DE DESGRAVAMEN	Mayo	2009	1/2
3.15.04.03.04	SUBPROCESO 2	INDEMNIZACIÓN DE SEGUROS			



Sistemas y Procesos para revisión de conformidad de operaciones.

El Asistente de Cartera valida los documentos y los envía al Departamento de Contabilidad para su autorización, cuadre y archivo.

Se enviará a la Aseguradora el certificado con el valor adeudado y los documentos de respaldo, para que ésta proceda a emitir el cheque y la liquidación.

El Asistente de Cartera revisará la liquidación con los datos del préstamo pre-cancelado, elaborará un traspaso para la contabilización del cheque y enviará el cheque para su depósito.

El Asistente de Cartera validará los documentos, los envía al Departamento de Contabilidad para su autorización, cuadre y archivo; además, entrega una copia de la liquidación y el traspaso a la Subgerencia Administrativa para su archivo.

c) Servicios Generales⁶⁵

Servicio De Consejería

Apertura y Cierre de Matriz

Los conserjes ingresan en la Matriz junto con los guardias de turno entrantes una vez que se haya desactivado la alarma.

Se registra la hora exacta de entrada de los conserjes en el Libro de Conserjes y al de personal.

Sus funciones son realizar la limpieza de oficinas y equipos, mensajería de documentos, entrega de correspondencia, etc.

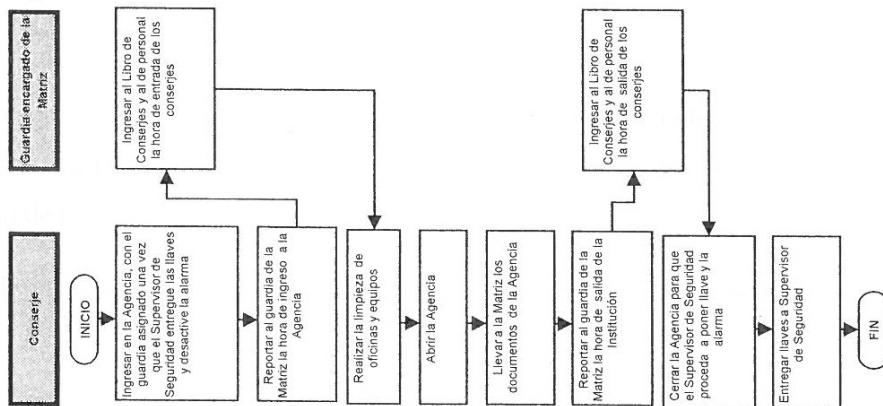
Se registra la hora de salida de cada uno de los conserjes en el libro de asistencia.

Apertura y Cierre de Agencias

Los conserjes ingresan en las Agencias junto con el guardia asignado, una vez que el

⁶⁵ Levantamiento de Procesos Realizados con funcionarios de la Mutualista Azuay

3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN			VERSIÓN	PÁGINA
			MES		AÑO		
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			V1	1/1	
3.15.09	PRODUCTO ESPECÍFICO	SERVICIOS GENERALES					
3.15.09.01	SUBPROCESO 1	SERVICIOS DE CONSERJERÍA	Mayo	2009			
3.15.09.01.02	SUBPROCESO 2	APERTURA Y CIERRE DE AGENCIAS					
						ASP	



Supervisor de Seguridad haya abierto la Agencia y desactivado la alarma reportando la clave y código de paso.

Se reporta la hora exacta de entrada de los conserjes al control de asistencia en Matriz.

Sus funciones son realizar la limpieza de oficinas y equipos, mensajería de documentos, entrega de correspondencia, etc.

Se reporta la hora exacta de salida de los conserjes al control de asistencia en Matriz.

Limpieza de Oficinas y Equipos

El Jefe de Seguridad y Servicios Generales asigna a cada conserje un área para la limpieza.

Los artículos de limpieza se solicitan al Asistente de Proveeduría, para ser entregados a cada conserje.

Sus funciones son realizar la limpieza diaria de oficina y equipos, recolectar la basura los días designados, colocar los insumos necesarios y verificar dos veces al día el abastecimiento de insumos en las oficinas.

La solicitud de insumos la realiza equitativamente cada área de acuerdo a lo asignado por Proveeduría.

Mensajería de Documentos

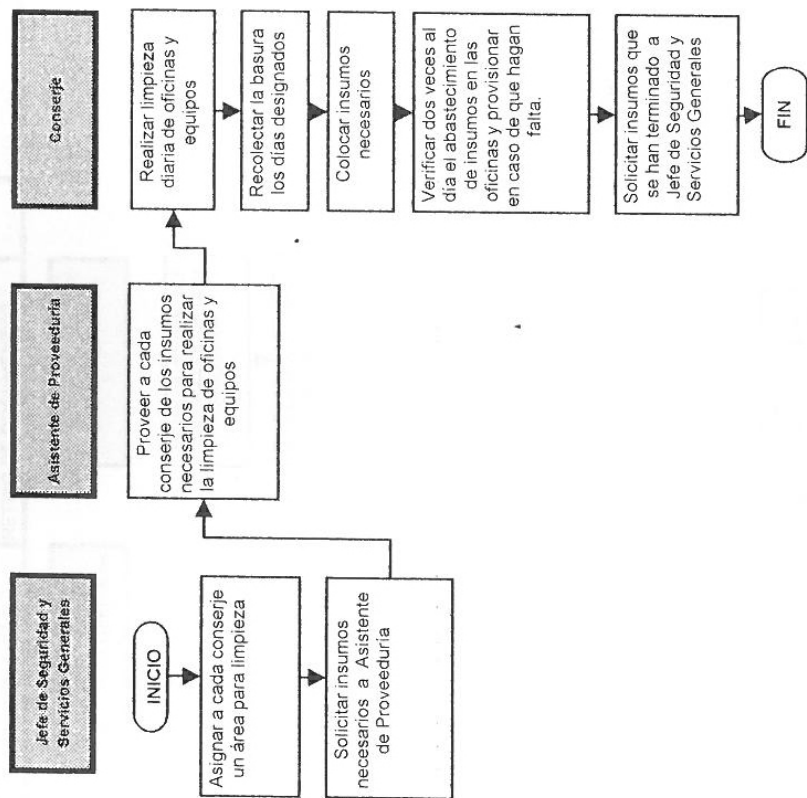
Retiro de Documentos

El Supervisor de Servicios Generales recepta de los usuarios internos solicitudes para recoger documentos o paquetes, asigna a un conserje para el retiro de los mismos, debiendo registrar en el Libro de Mensajería el conserje responsable; además, coordina la disponibilidad de vehículo en caso de ser necesario.

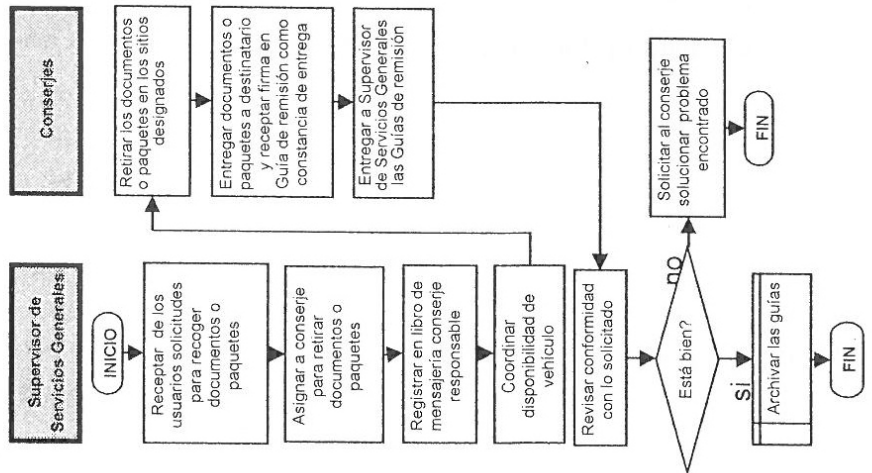
Los documentos o paquetes son entregados por el conserje responsable al destinatario, el cual recepta su firma en una Guía de Remisión como constancia de entrega.

Las Guías de Remisión son entregadas al Supervisor de Servicios Generales para revisión de conformidad y posterior archivo.

TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
3	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	AÑO	V1	1/1
3.15	SERVICIOS GENERALES				
3.15.09	SERVICIOS DE CONSERJERÍA		2009		
3.15.09.01	LIMPIEZA DE OFICINAS Y EQUIPOS	Mayo			
3.15.09.01.03					ASP



3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
			MES	AÑO		
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Mayo	2009	V1	1/1
3.15.09	PRODUCTO ESPECÍFICO	SERVICIOS GENERALES				
3.15.09.01	SUBPROCESO 1	SERVICIOS DE CONSERJERÍA				
3.15.09.01.04	SUBPROCESO 2	MENSAJERÍA DE DOCUMENTOS				
3.15.09.01.04.01	SUBPROCESO 3	RETIRO DE DOCUMENTOS				
ASP						



Salida de Documentos

El Supervisor de Servicios Generales recepta de usuarios internos documentos o paquetes para el envío fuera de oficinas, asigna a un conserje para su entrega registrando en el Libro de Mensajería el conserje responsable de entrega de documentos o paquetes.

Coordina la disponibilidad de vehículo, en caso de ser necesario, o tramita el pago de movilización en caso de que la entrega sea fuera de la ciudad.

El conserje responsable de la entrega recibe los documentos o paquetes, adjunto a una Guía de Remisión.

Los documentos son entregados por el conserje responsable al destinatario, el cual recepta su firma en una Guía de Remisión como constancia de entrega.

Las Guías de Remisión son entregadas al Supervisor de Servicios Generales para revisión de conformidad y posterior archivo.

Si se tratase de un pago o depósito, los documentos de constancia de pago o depósito se entregan al usuario interno solicitante, el que revisa conformidad con lo solicitado y procede al archivo del mismo.

Correspondencia de Documentos

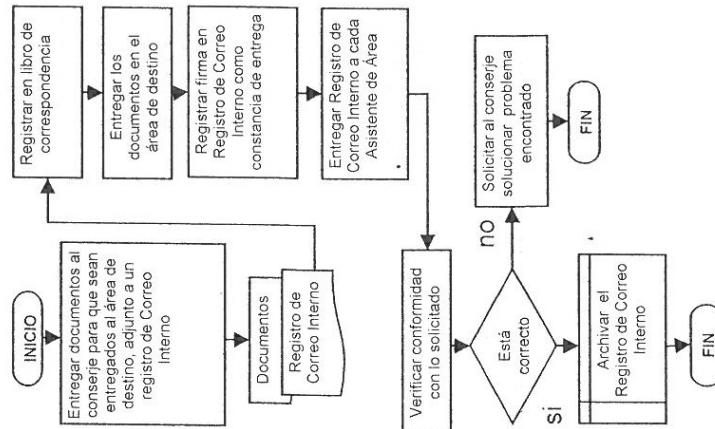
Matriz

El Asistente de Área entrega documentos a conserje asignado, para que sean entregados al área de destino adjunto a un Registro de Correo Interno.

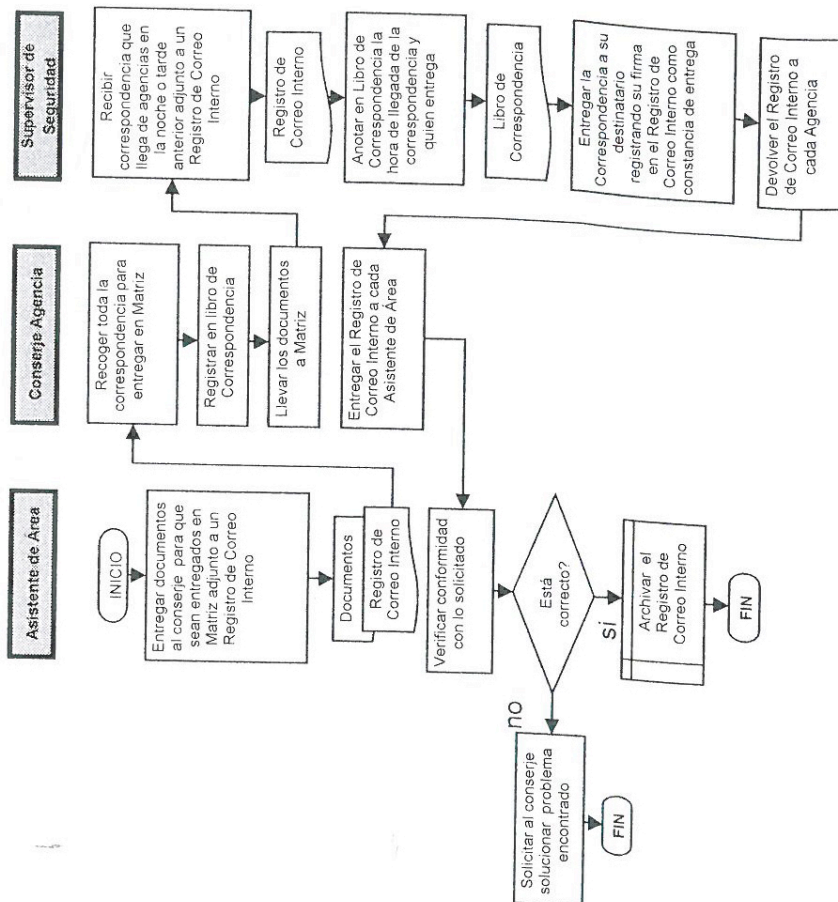
Los documentos son entregados en el área de destino y se registra la firma del destinatario en el Registro de Correo Interno, como constancia de entrega, el mismo que se entrega al Asistente de Área solicitante para verificar conformidad con lo solicitado y posterior archivo.

Agencias

3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA
			MES	AÑO		
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
3.15.09	PRODUCTO ESPECÍFICO	SERVICIOS GENERALES				
3.15.09.01	SUBPROCESO 1	SERVICIOS DE CONSERJERÍA			V1	1/1
3.15.09.01.05	SUBPROCESO 2	CORRESPONDENCIA DE DOCUMENTOS	Mayo	2009		ASP
3.15.09.01.05.01	SUBPROCESO 3	EN MATRIZ				



3	TIPO	HABILITANTES	FECHA DE APROBACIÓN		VERSION	PAGINA
3.15	PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MES	ANO	V1	1/1
3.15.09	PRODUCTO ESPECIFICO	SERVICIOS GENERALES				
3.15.09.01	SUBPROCESO 1	SERVICIOS DE CONSERJERÍA	Mayo	2009		
3.15.09.01.05	SUBPROCESO 2	CORRESPONDENCIA DE DOCUMENTOS				
3.15.09.01.05.02	SUBPROCESO 3	EN AGENCIAS				
ASP						



El Asistente de Área entrega documentos a conserje asignado, para que sean entregados en Matriz adjunto a un Registro de Correo Interno.

Los documentos son entregados en Matriz, al Supervisor de Servicios Generales, el cual los registra en un Libro de Correspondencia.

Se entrega la correspondencia a su destinatario y se registra en un Registro de Correo Interno, como constancia de entrega, documento que se entrega a cada Agencia para verificación de conformidad con lo solicitado y posterior archivo.

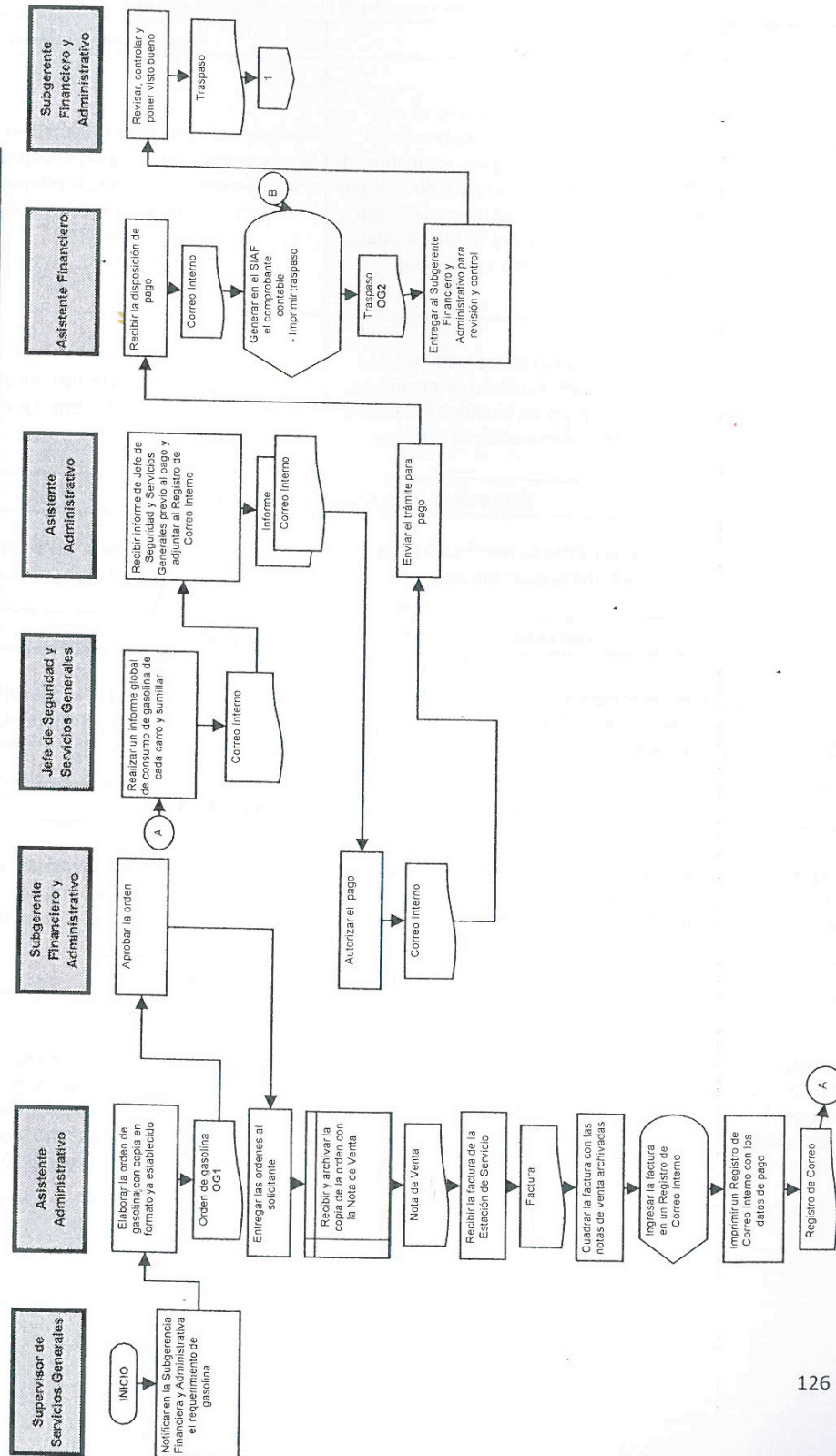
Orden de Gasolina

El Chofer Conserje notifica al Supervisor de Servicios Generales el requerimiento de gasolina para los autos de la Institución.

El Asistente Administrativo elabora una Orden de Gasolina, que deberá ser devuelta adjuntando la factura. Verificará que esté correctamente emitida y cumplirá con el proceso establecido para el pago de facturas a proveedores.

Los documentos validados se entregan al Departamento de Contabilidad para el cuadre y archivo.

TIPO	HABILITANTES			FECHA DE APROBACIÓN		VERSION	PÁGINA
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			MES	AÑO		
	PRODUCTO ESPECIFICO						
	SUBPROCESO 1			Mayo	2009		
3	3.15	3.15.09	3.15.09.01			V1	1/2
			3.15.09.01.06				ASP



Análisis de los Procesos del Departamento Administrativo

Análisis de los Procesos del Departamento Administrativo	
Procedimiento Actual	Recomendación
El supervisor de Servicios Generales recepta los documentos o paquetes para el envío, registra en el libro de mensajería el conserje responsable el origen y el destino de dichos documentos o paquetes.	En lo que se refiere a la mensajería de documentos el Supervisor de Servicios Generales deberá receptar los documentos o paquetes de los distintos departamentos firmando una acta de recepción la cual será realizada por cada funcionario que desee que los documentos sean entregados en el cual se detallara todo lo que se está enviando. Listado sumillado por el que entrega o recibe la documentación en mención.
El Asistente Administrativo elabora la orden de gasolina y entrega al solicitante	Las personas que soliciten Órdenes de Gasolina al asistente administrativo deberán anotar en la misma el Kilometraje que registra el vehículo en ese momento. Un asistente de servicios generales verificara el kilometraje de vehículo solicitante.
RECOMENDACIONES GENERALES	
Es importante que tanto el asistente, analista y el Subgerente Administrativo estén involucrados en el proceso de cada una de sus funciones sin olvidar que habrá que dar prioridad a cualquier requerimiento solicitado por el personal de la Institución.	
FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Dentro de las funciones del asistente administrativo son ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, para lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
FUNCIONES DEL ANALISTA ADMINISTRATIVO	
El analista administrativo se trata de un mando medio del departamento una de sus funciones son las de inspeccionar las actividades que realiza el asistente administrativo y a su vez ayudar en la toma de decisiones y en el análisis que tiene que realizar en el Subgerente Administrativo. Y su reporte se dirige al Subgerente Administrativo reportando sus actividades.	
FUNCIONES DEL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	
El Subgerente Administrativo es el responsable máximo de las áreas de administración. Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, y control presupuestario. Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados. Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.	

Conclusión de los Procesos Analizados

Luego de realizar un análisis detallado de todos los departamentos que conforma la Subgerencia Administrativa así como cada uno de sus procesos podemos concluir indicando que los procesos llevados a cabo en cada área administrativa son vitales para la Institución, ya que estos pasos ayudan en el día a día de la gestión que realiza Mutualista Azuay. Influyendo de manera directa en el mejoramiento de cada tarea que realizan los diferentes funcionarios. Es importante reconocer que esta Subgerencia ha venido evolucionando para modernizar la estructura organizativa de la empresa donde las ideas y los proyectos constituyen de manera rápida y eficaz el trabajo designado.

Pruebas de Auditoría de Gestión⁶⁶

Una vez que el auditor se ha familiarizado con los sistemas en funcionamiento, el siguiente paso es cerciorarse de que aquellos están operando satisfactoriamente, dicha verificación puede hacerse a través de pruebas. Estas varían en cada examen y sirven para que el auditor compruebe la corrección de las operaciones ejecutadas.

Una prueba es la razón con que se demuestra una cosa, o sea, es la justificación de la razonabilidad de cierta afirmación.

Por medio de la aplicación de pruebas apropiadas a las actividades, operaciones e informes, se puede comprobar la efectividad de los métodos utilizados por la entidad, al ejercer el control. El auditor se interesa en el control sobre los componentes, áreas y operaciones, a fin de determinar la precisión y confiabilidad y además, que la entidad cumpla con las normas y disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. La necesidad de revisar y probar este cumplimiento está presente durante todo el examen.

Para obtener evidencia suficiente y competente, el auditor gubernamental utiliza las pruebas de auditoría, las que están orientadas al cumplimiento del objetivo del examen, que es emitir una opinión profesional, objetiva e imparcial sobre la razonabilidad de la información o sobre la corrección de las actividades y operaciones.

⁶⁶ CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

El uso de pruebas en los exámenes implica un cierto riesgo puesto que se requiere que el auditor posea un conocimiento suficiente de las técnicas y aplique el debido cuidado profesional y criterio en su elección.

Tipos de Pruebas en Auditoría⁶⁷

En atención a la naturaleza, objetivos, diferencias y correlación, a las pruebas en auditoría se las puede clasificar en:

Pruebas de cumplimiento

Esta clase de pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el período de permanencia en el campo. A estas pruebas se las conoce también como de los controles de funcionamiento o de conformidad.

Pruebas sustantivas

Tienen como objetivo comprobar la validez de las operaciones y/o actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de las actividades y operaciones.
- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información
- La totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida.
- Que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta

⁶⁷ CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

Hallazgos en auditoría⁶⁸

Como producto de la ejecución de la auditoría interna, el auditor puede determinar hallazgos de auditoría.

Los hallazgos se concretan como resultado de la comparación entre un criterio de auditoría y la situación actual encontrada durante el examen especial. Constituye hallazgo, toda información que a juicio del auditor, le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos materiales bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe.

Los hallazgos de auditoría están relacionados con asuntos significativos e incluyen información (evidencia) suficiente, competente y pertinente, que emerge de la evaluación practicada. Generalmente los hallazgos corresponden a cualquier situación deficiente que se determina como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los resultados de las evaluaciones efectuadas y las conclusiones deben ser documentados apropiadamente, confirmando que:

- Los procedimientos programados han sido llevados a cabo satisfactoriamente;
- Los cambios a la programación inicial están plenamente identificados y autorizados;
- Están plenamente identificados las causas y efectos de las condiciones observadas.⁷⁶

Tratándose de hallazgos negativos, el auditor debe desarrollar recomendaciones, señalando la necesidad de efectuar mejoras, teniendo en cuenta su análisis de las causas y efectos en las condiciones identificadas. A este respecto, debe tener en cuenta: la factibilidad y costo de adoptar la recomendación (relación costo-beneficio); cursos alternativos de acción; y,

⁶⁸ CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

efectos positivos y negativos que podrían resultar de la implementación de la recomendación.

Papeles de Trabajo

Se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por el durante el transcurso de cada una de las fases del examen. Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc, en que se fundamenta el Auditor para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Los papeles de trabajo, son fundamentales para la etapa de revisión que debe efectuar el encargado de la auditoría o el responsable de ella en la etapa de la ejecución del examen y del informe en borrador o preliminar de auditoría, antes que pueda ser formulado o remitido a los distintos usuarios. También permite que personas ajenas a quien las ha preparado, examine los detalles de la auditoría registrado en dichos papeles.

1.5 Comunicación de Resultados y Comunicaciones

Objetivo

El objetivo primordial de la comunicación de resultados es informar sobre las acciones correctivas necesarias para el fortalecimiento del sistema de control, cuya aplicación es responsabilidad de las autoridades.

Por lo tanto es necesario, que el informe se lo prepare con prontitud para que las conclusiones y recomendaciones lleguen con oportunidad al destinatario y le permitan actuar inmediatamente.⁶⁹

Principales Actividades

- Redacción del Informe de Acuerdo a los hallazgos determinados, por parte del jefe de equipo, supervisor, auditores operativos y si es necesario con la participación de los especialistas.

⁶⁹ www.dsplace.espol.edu.ec

- Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos y de las recomendaciones.
- Acuerdo con los ejecutivos municipales sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Elaboración del borrador de informe o informe preliminar.
- Si bien la comunicación de resultados, debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables, de la gestión y los funcionarios de mas alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y expresar sus puntos de vista respecto de su contenido.
- Elaboración del informe definitivo de gestión.

Informe de Auditoría de Gestión⁷⁰

El informe de auditoría es un documento profesional por el cual el experto independiente o auditor interno expresa su opinión sobre lo auditado. El informe como producto final del trabajo del auditor consigna las observaciones, conclusiones y recomendaciones y el dictamen a entregarse al Directorio o Gerente General de la Institución.

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

Las deficiencias requeridas a aspectos de control interno, se revelan en el Memorando de Control Interno, de acuerdo a lo prescrito en la norma correspondiente.

Características del Informe de Auditoría de Gestión

⁷⁰ CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

- Significación
- Utilidad y oportunidad
- Exactitud y beneficios de la información que se sustenta
- Calidad de convincente
- Objetividad y Perspectiva
- Concisión
- Claridad y simplicidad
- Tono constructivo
- Organización de los contenidos del informe
- Positivismo

El objetivo es entregar informes que sean reales, que no conduzcan a error y que a la vez hagan énfasis especial en los asuntos que necesitan atención.

Para que el informe se comunique con efectividad debe presentarse tan claro y simple como sea posible. También es importante la claridad porque la información contenida en el informe puede ser usada por terceros interesados. No se debe suponer que los lectores tengan conocimientos técnicos detallados, se debe evitar el lenguaje florido y estilizado.

El informe no debe ser más largo de lo necesario para comunicar la información. No debe enredarse en palabras, oraciones, párrafos o secciones demasiado detallados que no encajan claramente con el mensaje del informe, demasiado detalle quita mérito al informe y puede desvirtuar el mensaje real o confundir y desanimar a los lectores.

El tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción de aceptación de los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Los títulos, capítulos y contenido general del informe deben ser enunciados en términos constructivos.⁷¹

⁷¹www.utpl.edu.ec

Aunque los hallazgos se presentan en términos claros, deben tener presente que el objetivo es lograr una reacción favorable y que esta se pueda lograr con eficiencia evitando el lenguaje que genera innecesariamente defensa y oposición.

Las conclusiones se elaboran en relación con los objetivos de la auditoria, tanto los resultados o hallazgos, como las conclusiones preliminares, deben estar probados con la evidencia acumulada y discutida para conseguir valiosos datos, de esta forma se validara la corrección de las desviaciones encontradas.

El auditor interno determinara la conclusión de la auditoria, en la cual conjuga criterio, condición, causa y efecto de los resultados, sin embargo, lo que proporciona será una conclusión total de cada aspecto examinado.

Cuando se formulan recomendaciones, el auditor interno debe estimar en lo posible los probables ahorros o mejoras derivadas de las recomendaciones, de esta manera el “valor agregado” de la auditoria y los beneficios serán claramente identificados.

Estructura del Informe de Auditoría de Gestión ⁷²

La estructura del informe de auditoría de gestión debe responder primeramente a las características de suficiencia, coherencia, comprensibilidad y oportunidad, además de cumplir con las disposiciones legales.

En ese sentido la estructura del informe contendrá:

Destinatario: Será dirigido al máximo ejecutivo para el cumplimiento de las recomendaciones.

Fecha: La fecha de emisión es aquella en la que se haya concluido el trabajo de auditoría. Esta fecha limita la responsabilidad del auditor en cuando al conocimiento de hechos posteriores a la fecha del objeto de la auditoria que pudiera tener influencia significativa sobre el contenido del informe y pone de manifiesto que el auditor ha tenido en cuenta los acontecimientos y las operaciones ocurridas hasta la misma.

⁷² www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf

Orden de Trabajo: La orden de trabajo implica la mención de la naturaleza de la auditoria y de las razones por las cuales se realizó la misma.

Objetivos: Se especifican los motivos de la auditoria y los fines perseguidos, es decir, el tema o la materia de la auditoría realizada.

Alcance: En este párrafo de alcance se mencionara la profundidad y cobertura del trabajo.

Profundidad y cobertura del trabajo: Los auditores en la medida que sea aplicable debe mencionar: periodo bajo examen, identificación de las entidades auditadas, operaciones examinadas, ubicación geográfica y explicar problemas relacionados con la calidad de información a ser examinada.

Resultados del examen: El informe debe expresar con claridad los hallazgos durante la ejecución de la auditoria en cumplimiento de los objetivos predeterminados.

Hallazgos: Los hallazgos deberán manifestarse por orden de importancia de los efectos reales o potenciales derivados, la redacción de los hallazgos identificados como deficiencias o excepciones debe considerar los siguientes atributos o características de los mismos que deben estar evidenciadas en los papeles de trabajo.

Conclusiones: Las conclusiones no deben ser simples repeticiones de los hallazgos, aun cuando pudieran emplearse palabras diferentes. Una conclusión deber ser entonces una deducción lógica, consecuencia de un hecho o de una situación individual y/o de un conjunto de hechos o situaciones generales.

Recomendaciones: Las recomendaciones deben identificarse con las conclusiones y estas con los hallazgos detectados. Se debe evitar la emisión de recomendaciones generales, vagas e inaplicables, las medidas que se recomiendan deben ser factibles de aplicación y deben considerar la relación costo beneficio.

Opiniones de los funcionarios responsables: El auditor debe solicitar que los responsables presenten, cuando sea posible sus opiniones por escrito, estos comentarios deben evaluarse objetivamente y mencionarse apropiadamente.

Firma: La firma de los responsables de la elaboración de informes debe estar acompañada con el número de la matrícula en la agrupación profesional correspondiente.

1.6 Monitoreos

Objetivo⁷³

El monitoreo en la auditoría de gestión es una fase posterior a la finalización de la auditoría, el seguimiento consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los directivos de la empresa, donde se refleje los lineamientos generales para desarrollar una implementación de mejoras orientadas a corregir las debilidades encontradas para evitar su recurrencia e incumplimiento.

En este plan de trabajo se determinarán las acciones específicas a implementarse, objetivos, alcance y plazos para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones proporcionadas en el informe de auditoría. Se deberá incluir programas de información sobre la naturaleza, propósito de las recomendaciones a implementarse con el fin de eliminar obstáculos y evitar las resistencias al cambio por parte del personal.

Estrategia para el Monitoreo

La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones se puede enfocar en tres tipos de criterios:

Monitoreo Corporativo.- Cuando las recomendaciones comprometen a los directivos para su respectiva actuación.

Monitoreo Funcional.- Cuando las recomendaciones involucran a los jefes de los departamentos de una empresa, para realizar un control de las acciones correctivas.

Monitoreo Operativo.- Cuando las recomendaciones involucran al personal operativo debido a su relación y vinculación con las operaciones empresariales. Es conveniente que las acciones que se realicen para verificar en el campo, el cumplimiento de recomendaciones, deben ser previstas en el plan de actividades del Departamento de Auditoría Interna.

⁷³<http://es.scribd.com/doc/91437038/53/SEGUIMIENTO-Y-MONITOREO>

Los auditores internos designados para que realicen el seguimiento, en el campo; de las recomendaciones emitidas en el correspondiente informe de la auditoría de gestión, deben elaborar y ejecutar un programa que contenga las pruebas necesarias con el objeto de recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento.

Los auditores internos encargados del seguimiento prepararan un informe con los resultados del seguimiento con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, y sometido a conocimiento del Auditor General con la finalidad de comunicar al Gerente y al Directorio.

Finalmente es importante que el Departamento de Auditoría Interna, evalúe las limitaciones encontradas en los miembros del equipo que ejecutaron la auditoria, resultados obtenidos y otras situaciones que ameriten la adecuación o desarrollo de procesos específicos.

Capítulo IV

4.1 Conclusiones

El Manual de Procesos es una herramienta escrita que orienta el trabajo del Auditor Interno y sus colaboradores, con la seguridad de que contribuya al logro de los objetivos institucionales. En este manual se presenta sistemas y técnicas específicas, en las que señala el procedimiento a seguir para estandarizar el trabajo de todo el personal de la Subgerencia Administrativa.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar alguna actividad.

La tarea de elaborar manuales se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes del Gobierno Corporativo, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimiento en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito, una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable en los procesos con la finalidad de reajustar la gestión a las metas organizacionales, partiendo de una planificación en la que se busca realizar actividades concretas encaminadas a cumplir los objetivos planteados para mejorar la situación de la empresa en el sentido más amplio.

La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, para comprobar si se ha cumplido la planificación estratégica, operativa y táctica, que posteriormente ayude a la administración a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados eficientes que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias.

Los indicadores de gestión son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora o potencializar para cumplir metas mas ambiciosas hacia el futuro.

De todo lo expuesto anteriormente y a través del análisis empírico realizado, podemos extraer las siguientes conclusiones de carácter particular sobre el manual de auditoría de gestión realizada:

- Mejora y racionaliza los sistemas de gestión administrativos de la empresa.
- Permite clarificar la estructura organizacional de la empresa.
- Apoya el conocimiento y al mismo tiempo motiva a los recursos humanos dentro de la organización.
- Optimiza la gestión y suministra información en la toma de decisiones.
- Mejora el control al simplificar el proceso de retroalimentación para una mejor comprensión el momento de revisar los procesos.
- Cuenta con parámetros de Gestión que evita la subjetividad y es más técnica la labor del Auditor cuando aplica los indicadores de Gestión.

Es importante recordar que esta tesis está dirigida al departamento de Auditoría Interna de la Mutualista Azuay, es decir los integrantes de esta área serán los usuarios de este manual. Tomando en cuenta que, la auditoría de gestión se basa en la comparación de lo que debió realizar de acuerdo a la planificación estratégica de la Subgerencia Administrativa y lo que realmente se realizó en esta área por lo que constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las estrategias y de determinar el indicador de gestión.

4.2 Recomendaciones

Considerando el acelerado desarrollo tecnológico que se está experimentando en las instituciones financieras, así como también el alto grado de riesgo que esto implica, es conveniente, que las Unidades de Auditoría Interna cuenten con el personal suficiente para la cobertura total de todas las áreas para evaluar y con instrumentos como este manual con la finalidad de que el trabajo realizado sea más técnico evitando la subjetividad y pueda recomendar el auditor puntos concretos.

Es importante cuantificar la pérdida de tiempo que un empleado por no tener procedimientos para cada proceso de revisión en su labor diaria. Razón por la cual es imperiosa la necesidad de recomendar que existan procedimientos por escrito de acuerdo al nuevo levantamiento de procedimientos que se ejecute en el área administrativa.

Como parte del proceso de control interno de toda entidad se debe realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada departamento, áreas y unidades, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad en el caso concreto de la Subgerencia Administrativa, se cuenta con procesos definidos con personal responsable y con los indicadores, en casos de incumplimientos se establecerá concretamente los responsables y las acciones correctivas al respecto, cumpliendo con la normativa de riesgo operativo emitido por la Superintendencia de Bancos y obligatorio de cumplimiento para todo el sistema financiero.

La Mutualista está en capacidad luego de contar con los procesos establecidos en la Subgerencia Administrativa de desarrollar indicadores de gestión que le permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada proceso dentro de esta área y que debe ser incorporado en su plan estratégico.

Dentro de su plan estratégico en su visión está la de desarrollar planes y programas para establecerse como pionera en el sistema mutual, a través de la creación de productos y servicios innovadores el mismo que podrá conseguir una mayor participación del mercado, mejor rentabilidad a través de mejorar sus controles internos y procesos apropiados con estándares de calidad.

Se recomienda en toda la Institución, desarrollar los procesos con indicadores de gestión tanto en los procesos gobernantes quien son los que toman las decisiones y la misión de la empresa como en las otras áreas productivas y de apoyo.

Es importante realizar monitoreos constantes luego de un periodo determinado, esto con el objetivo de revisar si las observaciones realizadas a la institución han sido modificadas para el correcto funcionamiento de los procesos y además tener la certeza de que los mismos están contribuyendo a mejorar los procesos de la Mutualista.

El monitoreo, comprende todos los métodos de seguimiento de entidad en cuestión relacionados con la presentación de informes. El auditor tendrá acceso a toda información sobre el control interno mediante indagaciones al personal adecuados, también por la inspección de diversos documentos y de la forma en que se realiza cada operación. Podemos conocer la importancia de los organigramas y las descripciones de trabajo, pues con estas dos herramientas el auditor podrá determinar los deberes y responsabilidades del personal de la empresa inspeccionada. También es de vital valor para el auditor documentar las informaciones acerca del control interno, siendo estos generalmente cuestionarios de dicho control o verificación del proceso mediante la diagramación y comprobación de las tareas de cada funcionario. Los cuestionarios de control interno estarán orientados a que los auditores documenten su comprensión del control interno, mientras que la diagramación debe ir comprobando en el campo las actividades que están realizando.

4.3 Anexos

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO: 018-MACVA-2012

ORDEN DE TRABAJO No 001

FECHA: Cuenca, 1 de Octubre 2012-10-06

Ing. Milton Guevara

SUPERVISOR DE EQUIPO

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a ustedes de la realización de la “Auditoria a la Gestión de la Subgerencia Administrativa, de la Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Azuay.

El alcance del examen cubre el último año de gestión y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente de la Subgerencia Administrativa. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema del control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoria.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave, a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

AUDITOR GENERAL

FUENTE: CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

MUTUALISTA AZUAY - AUDITORIA INTERNA	
MEMORANDO DE PLANIFICACION	
Auditoria de Gestión a:	Periodo:
Preparado por (Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por (Supervisor)	Fecha:
Requerimiento de la Auditoria: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
Fechas de Intervención (Cronograma)	Fecha estimada
- Orden de Trabajo	
- Inicio del trabajo en el campo	
- Finalización de trabajo de campo	
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	
- Presentación del Informe al Directorio	
- Emisión del informe final de auditoria	
Equipo Multidisciplinario	Nombres y Apellidos
- Auditor General	
- Supervisor	
- Jefe de Equipo	
- Auditor Operativo	
- Ingeniero en Sistemas	
- Contador	
- Abogado	
- Administrador de Empresas	
- Otros (Dependerá del requerimiento de cada componente)	
Días Presupuestados	
60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
- Fase I, Conocimiento Preliminar	
- Fase II, Planificación	
- Fase III, Ejecución	
- Fase IV, Comunicación de Resultados	
- Seguimiento	

ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

OFICIO: 018-MACVA-2012

ORDEN DE TRABAJO No 001

FECHA: Cuenca, 1 de Octubre 2012-10-06

Ing. Milton Guevara

SUPERVISOR DE EQUIPO

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoría a la Gestión de la Subgerencia Administrativa de la Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Azuay, se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Proveeduría

Con tal subcomponente dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio. Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente y Directorio, para su aplicación.

Igualmente la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo. Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse. El tiempo que se asigna para esta labor es de 30 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente,

AUDITOR GENERAL

FUENTE: CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión Cuenca – Ecuador 2009

EMPRESA MUTUALISTA AZUAY
AUDITORIA INTERNA
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
No	NIVEL DE CONTROL ESTRATEGICO	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Tiene como propósito lograr la misión, visión, objetivos y metas institucionales, por lo que debe asegurar que se cumplan los elementos de Control Interno.	* La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al Plan Estratégico de la institución? * El personal de la Institución conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas Institucionales * Existe, se actualiza y se difunde el Código de Conducta, establecido por el Directorio de la institución? * Se diseñan, establecen y operan los controles de acuerdo al Código de Conducta? * Existen, se actualizan y difunden políticas de operación que orientan los procesos al Logro de resultados? * Los Comités institucionales funcionan en los términos de la normatividad que en Cada caso resulte aplicable? * Se establecen los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y analizan las variaciones. * Se establecen los instrumentos y mecanismos para identificar y atender la causa de las observaciones determinadas por los diferentes departamentos, a efecto de que no se repitan * Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?	X X X X X X X X			
No	NIVEL DE CONTROL DIRECTIVO	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Tiene como propósito que la operación de los procesos y programas se realice correctamente, y le corresponde asegurarse de que se cumplan con los elementos de Control Interno.	* La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones; evitando que dos o más de estas se concentren en una misma persona y además, establece las adecuadas líneas de comunicación e Información? * Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y Actualizados. * Se cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo? * Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados * Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas Comprometidas con base en el presupuesto asignado para cada año?	X X X X X			

		* Existen controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad? * El Sistema de Información permite conocer si se cumplen los objetivos y metas institucionales con uso eficiente de los recursos y de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables * Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables? * Existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias?	X			
No	NIVEL DE CONTROL OPERATIVO	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	El propósito es que las acciones y tareas requeridas en los distintos procesos se ejecuten de manera efectiva, por lo que en éste se debe asegurar el cumplimiento de los elementos de Control Interno.	* Las operaciones se realizan conforme a los manuales de procedimientos previamente aprobados por la administración y por el directorio de la Institución * Existen y operan mecanismos efectivos de control para las distintas actividades que se realizan en su ámbito de competencia, entre otras registro, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, resguardo de archivos, bitácoras de control, alertas y bloqueos de sistemas y distribución de funciones. * Las operaciones relevantes están debidamente registradas y soportadas con documentación clasificada, organizada y resguardada para su consulta. * Instalación apropiada y con licencia de software adquirido * Seguridad de accesos a personal autorizado, que comprenda registros de altas, actualización y bajas de usuarios. * Plan de contingencias que dé continuidad con los procesos de la institución	X			

MUTUALISTA AZUAY				
PROGRAMA DE TRABAJO				
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Subgerencia Administrativa SUBCOMPONENTE: Proveeduría				
No	Descripción	Ref: P/T	Elab. Por	Fecha
	Objetivo: Verificar los procesos contractuales llevados a cabo por la entidad.			
	Procedimientos Generales			
1	Verificar si están claramente definidas las responsabilidades y funciones del personal de este departamento.			
2	Constatar que el departamento este dotado del personal adecuado y como la dirección del mismo influye en la ética de los trabajadores del área.			
3	Verificar si es compatible la estructura del departamento con los demás departamentos de la entidad.			
4	Verificar si existen manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo y si son conocidos por los trabajadores del departamento.			
5	Comprobar si existe una buena comunicación entre todos los departamentos de la institución			
6	Verificar si existen controles internos adecuados para la separación de funciones en los procesos y programas automatizados.			
7	Verificar si las condiciones de trabajo son las más adecuadas.			
8	Comprobar si la estructura del área permite el cumplimiento de los objetivos trazados.			
9	Comprobar si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los Empleados			
10	Verificar la medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y			

11	remuneración a los empleados. Verificar si este departamento proporciona una orientación para la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa.			
12	Verificar si se formula un presupuesto para cada dependencia operativa en apoyo al aumento de la rentabilidad y la eficiencia			
13	Evaluar si los recursos que se planifican son los necesarios para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.			
14	Verificar el cumplimiento de leyes y Regulaciones			
15	Verificar si se mide y se revisan periódicamente el desempeño referente a los planes a corto, a largo y a mediano plazo para mantenerlos al corriente.			

Bibliografía

- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- <http://fccea.unicauca.edu.co>
- <http://www.slideshare.net/Uro26/guia-de-auditoria-2-planificacion-3075643>
- <http://es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>
- <http://proventusperu.org/documentos/normas-internacionales/07-MANUALAUDIT.GESTION-ECUADOR-02.pdf>
- http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- www.ecuadorcontable.com
- Reglamento Orgánico por Procesos (Febrero 2012) Mutualista Azuay.
- <http://www.emagister.com>
- CUBERO Teodoro, Manual Especifico de Auditoria de Gestión Cuenca-Ecuador 2009
- Instituto Auditores Internos, Marco para la práctica profesional de la auditoria interna.
- Instituto de Auditores Internos de Argentina, el rol del auditor interno en los negocios del siglo XXI, parte I y II, 2004.
- Normas Ecuatorianas de Auditoria (NEA)
- Normas Internacionales de Auditoria (NIA)
- FERNANDEZ, Eduardo, Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoria. Hallazgos de Auditoria. Chile (www.soeduc.cl)
- MADARRIAGA GOROCICA, Juan Manuel Práctico de Auditoria. Ediciones Deusto. España 2004