



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO
PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA" PERÍODO
COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012".

Tesis previa a optar el grado de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría,
Contador Público Auditor.

AUTORA:

Andrea Verónica Picoíta Bermeo

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc.

LOJA-ECUADOR

2015

CERTIFICACION

DRA. GLADYS LUDEÑA ERAS MG. SC. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA EN LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Y DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012”** presentado por la Señora ANDREA VERÓNICA PICOITA BERMEO, previo a optar el Título de Ingeniera en Contabilidad Y auditoría, Contador Público Auditor, ha sido dirigido y realizado bajo mi dirección y luego de su revisión autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, 08 de Julio de 2015.


DRA. GLADYS LUDEÑA ERAS Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **ANDREA VERÓNICA PICOITA BERMEO** declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Andrea Verónica Picoita Bermeo

Firma:



Cédula: 1104101850

Fecha: Loja, 08 de Julio del 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LAS AUTORAS PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **ANDREA VERÓNICA PICOÍTA BERMEO** declaro ser autora de la tesis titulada: **AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA" PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012**, como requisito para optar al grado de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, contador público auditor autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Digital Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la universidad.

La universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 08 días del mes de Julio del dos mil quince, firma la autora.

Firma:

Autora: Andrea Verónica Picoíta Bermeo

Cédula: 1104101850

Dirección: José de San Martín y Porfirio Díaz

Correo Electrónico: andreapicoita@hotmail.com

Teléfono: 2109178 **Celular:** 0985931263

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc

Tribunal de Grado:

Presidenta: Dra. Beatriz Ordoñez González, Mg. Sc

Vocal: Dra. Dunia Yaguache, Mg. Sc.

Vocal: Dra. Judith Morales, Mg. S

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios por saber guiarme por el camino del bien y por regalarme sabiduría y fortaleza para culminar mis metas, a mis queridos hijos por ser mi inspiración para avanzar en la vida, de la misma manera a mis padres, hermanos quienes han sido el pilar fundamental, y con mucha gratitud, cariño y respeto me brindaron su apoyo incondicional para culminar con éxito el presente trabajo de tesis.

Andrea Verónica

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de tesis Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los Directivos y Docentes del Área Jurídica Social y Administrativa y en particular a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, por haberme dado la oportunidad para formarme profesionalmente, y poder servir a la sociedad.

A mi Directora de Tesis Dra. Gladys Ludeña Eras, Mg. Sc. quien con sus valiosos conocimientos me oriento y brindo todo su apoyo para la culminación exitosa del presente trabajo el cual se encuentra enmarcado en las disposiciones legales y reglamentarias que exige la Universidad Nacional de Loja, para el otorgamiento de un título profesional.

De manera especial al Dr. Iván Ludeña Astudillo Secretario General del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, por haberme brindado con facilidad la información pertinente y necesaria para la realización del presente trabajo y todas las personas que de una u otra manera me brindaron su ayuda y colaboración hasta la culminación del mismo.

LA AUTORA

a. TÍTULO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE
“CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A
DICIEMBRE DEL 2012”**

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado “ **AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA” PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012**” Se justifica porque está encaminado al cumplimiento de un requisito palmado en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja previo a la graduación y su ejecución permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula. Los objetivos planteados se cumplieron con el desarrollo del presente trabajo de tesis como fue la realización del proceso de la auditoría de gestión: Fase I, Conocimiento preliminar, obteniendo un enfoque general de la entidad, Fase II, Planificación donde se realiza el reporte de planificación preliminar, Fase III, Ejecución del trabajo en el que se aplica el programa de auditoría y la evaluación de control interno, Fase IV Comunicación de resultados en el cual se presenta un Informe Final de Auditoría que contiene Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones, Fase V, Seguimiento donde se aplica el cronograma de recomendaciones permitiendo así a la máxima autoridad tomar las decisiones pertinentes. Y con la ayuda de varios métodos como son: deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y sintético nos permitieron detectar las falencias en la entidad para analizarlos y describirlos mediante narrativas y así aplicar los respectivos indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades del personal, los indicadores que se aplicaron fueron capacitación del personal obteniendo un resultado de

66,66%; conocimiento de la entidad 58,33%; conocimiento de objetivos, 57%; ejecución de actividades 100%, entre las conclusiones presentadas, se estableció que el Sindicato Provincial “Choferes de Loja” no aplico indicadores de gestión para conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la entidad, para lo cual se recomienda a los Directivos, realizar un estudio y planificación de las funciones y actividades principales del Sindicato y diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados de la gestión realizada.

ABSTRAC

The thesis called "AUDIT MANAGEMENT IN THE PROVINCIAL UNION" DRIVERS LOJA "IN THE PERIOD JANUARY 1 TO DECEMBER 31, 2012 is justified because it is intended to comply with palmado requirement in Regulation Academic Regime National University of Loja prior to graduation and their implementation allows to put in practice the knowledge acquired in the classroom.

The objectives were met with the development of this thesis as was the completion of the process of the audit: Phase I, preliminary knowledge, obtaining a general approach to the entity, Phase II, Planning where planning report is made Preliminary Phase III, Execution of work in which the audit program and evaluation of internal control, Phase IV Communication of results in which a Final Audit Report containing comments, Conclusions and Recommendations, Phase V presents applies, Follow recommendations where applicable schedule thus enabling the ultimate authority to take appropriate decisions. And with the help of various methods such as: deductive, inductive, descriptive, analytic and synthetic allowed us to detect shortcomings in the organization to analyze and describe them using narrative and thus apply the respective management indicators to evaluate the efficiency, effectiveness and economy of staff activities, indicators applied were staff training obtaining

a result of 66.66%; knowledge of the entity 58.33%; knowledge of goals, 57%; 100% implementation of activities among the conclusions presented established that the Provincial Union "Drivers of Loja" not implemented management indicators to determine the degree of effectiveness, efficiency and effectiveness in meeting targets proposed by the entity, for which A Governing recommended, a study and planning of the main functions and activities of the Union and designing management indicators to help measure the results of the management.

c. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en las instituciones Públicas y Privadas tiene fundamentalmente importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, eficacia y economía, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido.

Los objetivos del trabajo de investigación entre otros se orientó a evaluar el sistema de control interno, verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por las que se rige el Sindicato Provincial “Choferes de Loja; aplicación de indicadores de gestión para conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad; en el cumplimiento de los mismos se aplicaron entre otros el método analítico, deductivo, descriptivo que permitió analizar la documentación soporte en el desarrollo de la auditoria.

El presente trabajo de investigación está estructurado en atención a lo que determina el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja: **TÍTULO** el mismo que detalla el objeto de estudio que se investiga, **RESUMEN** en castellano y traducido al inglés, aquí se detalla una pequeña síntesis del trabajo realizado; **INTRODUCCIÓN**

hace referencia a la importancia y el aporte a la entidad auditada y la estructura del trabajo; **REVISIÓN DE LITERATURA** contiene los conceptos y teorías así como los juicios profesionales que dan argumento a la investigación; **MATERIALES Y MÉTODOS** expone los suministros y metodología utilizados para el desarrollo de la tesis; **RESULTADOS**, presenta el desarrollo del proceso de la auditoría de conformidad con las fases que se establecen en el manual de auditoría de gestión comprendida en cinco fases: **Fase I** Conocimiento preliminar obteniendo un enfoque general de la entidad, **Fase II**, Planificación donde se realiza el reporte de planificación preliminar, **Fase III**, Ejecución del trabajo en el cual se aplica el programa der auditoría y la evaluación de control interno, **Fase IV**, Comunicación de resultados en el que se presenta un Informe Final de Auditoría que contiene Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones, **Fase V**, Seguimiento donde se aplica el cronograma de recomendaciones permitiendo así a la máxima autoridad tomar las decisiones pertinentes, **DISCUSIÓN**, es una comparación entre la situación encontrada y realizada a través de la auditoría de gestión la cual genera una información que ayudará a la toma de decisiones. Como parte final del trabajo se presenta las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** a las que se llegó culminando el proceso investigativo, las cuales se basan en los resultados obtenidos. A demás la **BIBLIOGRAFÍA** que constituye las fuentes de información útil necesaria para la redacción de la revisión de literatura; el **ÍNDICE**, en el que consta

la estructura del presente trabajo; y finalmente los **ANEXOS**; que sustentan el trabajo de tesis

d. REVISIÓN DE LITERATURA

AUDITORÍA

Definición:

“La Auditoría es definida también “como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente la evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. “¹

Importancia:

“La auditoría es de gran importancia para un ente contable ya que brinda información confiable, clara y detallada de los recursos humanos, económicos y materiales de la misma. Además define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa”.

“Es importante porque ayuda a evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. Es común que

¹ DAVALOS ARCENTALES, Nelson, Enciclopedia Básica de Administración y Auditoría, Primera Edición , Año 2008, Pág. 319.pla

las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.”²

La auditoría es de gran importancia debido a que por medio de su aplicación se puede conocer de manera clara, precisa y concisa el manejo de los recursos con relación a logros y metas empresariales.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

“La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos – contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo – contables que procedan”

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA³

POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR

“ **Auditoría Interna:** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar

²<http://www.emagister.com/curso-elemental-auditoria/importancia-auditoria>

³ MADARIAGA GOROCIA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España,2009. Pág. 18-19.

sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.

Auditoría Externa: Es el exámen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se práctica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas”.

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN⁴

“Auditoría Financiera: El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de

⁴ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría Financiera. Pág.337-338.(www.contraloria.gob.ec).

acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente. La frase usada para expresar la opinión de auditor es “presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales.

Auditoría Administrativa: Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones. Las auditorías pueden ser clasificadas en múltiples ramas: los sistemas de auditoría, auditoría, recursos humanos, auditoría de calidad, auditoría de estados financieros, auditoría, legal, contabilidad, etc. El profesional de auditoría de los estados financieros o contable están certificados y debe cumplir estrictas normas profesionales.

Auditoría de Gestión: Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

Auditoría Operacional: Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

Exámenes Especiales: Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones”.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Concepto

“ La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y

eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades y emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.⁵

Alcance y Enfoque

“La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada “En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada caso específico pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión, es decir que el alcance debe tener presente:

1. Satisfacción de los objetivos institucionales.
2. Nivel jerárquico de la empresa.
3. La participación individual de los integrantes de la institución.
4. Por tanto el auditor debe estar alerta ante diferentes situaciones”⁶.

⁵ BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2008. Pág. 233.

⁶ MALDONADO Milton K.: Auditoría de Gestión, (2008). Señala en su obra el proceso de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión orienta su enfoque y alcance en base a las necesidades prácticas en el proceso de gestión, las cuales deben ser flexibles para poder acoplarse al área examinada y cada una de las conceptualizaciones con relación a los puntos débiles de la entidad.

GESTIÓN

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas en el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”⁷.

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, mala utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

⁷ BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2008.

Su propósito es analizar, verificar, observar las obras, servicios y bienes que los organismos prestan al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una buena gestión, que procure la máxima productividad a un costo razonable que o humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad y describiendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.

Instrumentos para el Control de Gestión

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los parámetros que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mando:** Permite la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Graficas:** Representaciones de información (Variaciones y tendencias).

- **Análisis Comparativos:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

- **Flujo gramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo

OBJETIVOS:

El objetivo primordial de la auditoría consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de los 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 operar y la eficiencia d los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos
- Evaluar los planes y objetivos organizacionales⁸

PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Evaluación del desempeño o rendimiento.- Esta evaluación se refiere a descubrir la dirección que sigue la Empresa al conducir sus actividades, ya sea en los objetivos, metas, política, normas o reglamentos de la identidad o evaluar otros criterios razonables.
- Identificación de las oportunidades para mejorar.- La identificación de oportunidades deber realizarse con la información obtenida, entrevistas con el personal de la institución, analizando el conjunto de fases de operaciones, concentrar esfuerzos hacia la actividad productiva, identificar las potencialidades de la empresa para generar riqueza.

⁸ LOPÉZ Carlos , que es la auditoría de gestión, Primera Edición , Ecuador Año 2008, Pág. 30

- Recomendaciones para mejorar las actividades de la empresa.- evaluar la gestión desde una perspectiva de mediano y largo plazo, mediante una metodología flexible y cambiante que permita ajustarse a los diferentes cambios internos y externos⁹.

HERRAMIENTAS

Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas tales como abogados, ingenieros, economistas.

Auditores

De este grupo entre los dos más experimentados, se designa al Jefe de Equipo y al Supervisor quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

⁹ BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2008. Pág. 236.

Especialistas

Estos profesionales a parte de su capacidad deben tener independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de tener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

BENEFICIOS

Los beneficios que pueden darse cuando se realiza una auditoría de gestión son los siguientes:

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.
- Mide la contribución económica y social de la entidad al detectar puntos críticos de la gestión.
- La auditoría de gestión permite elevar íntegramente el control de los recursos, humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Es el elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos que también resuelven los problemas económicos, sociales, ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

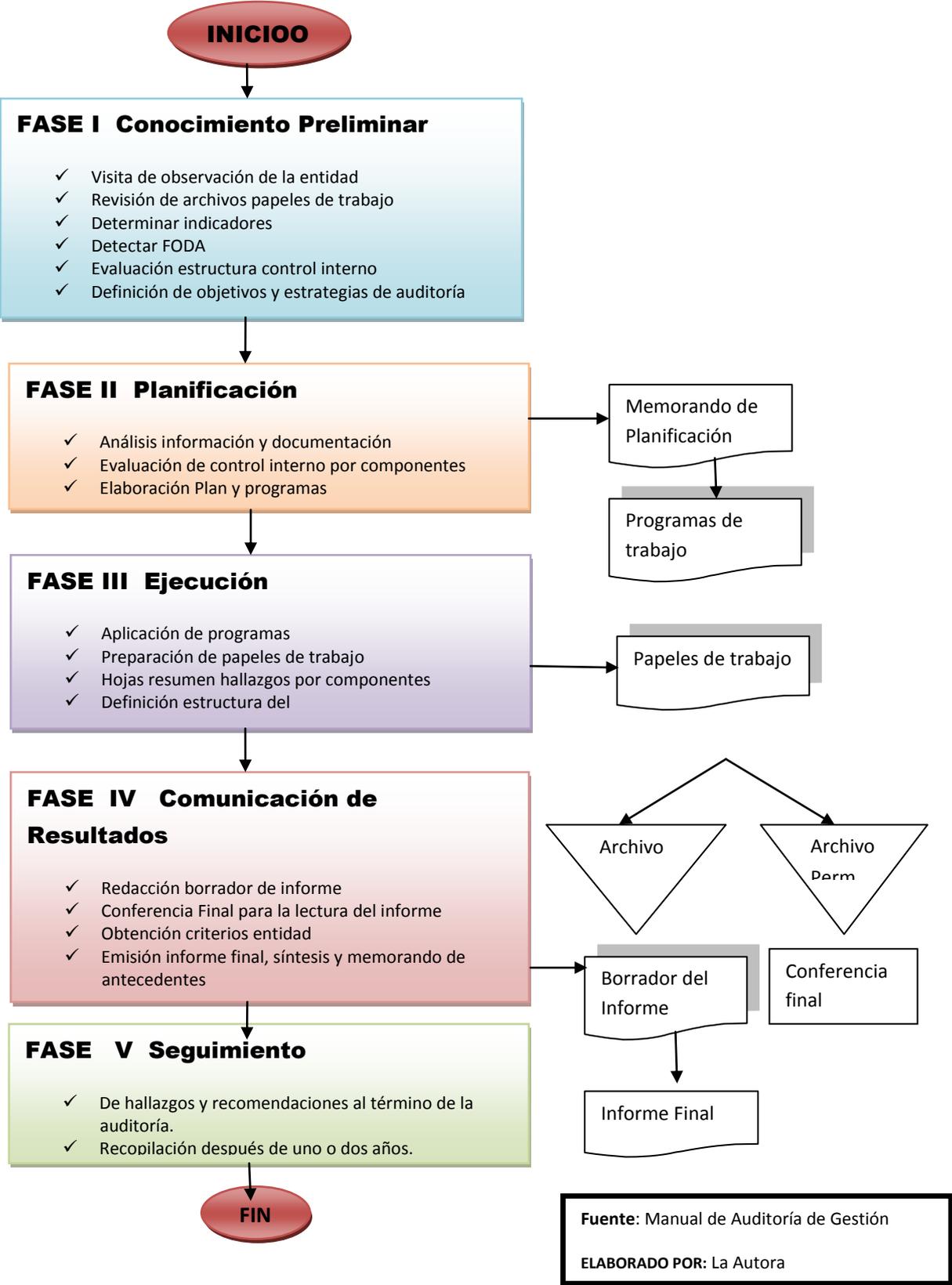
- Evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Elementos de Gestión

- **Economía:** “Son los instrumentos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- **Eficacia:** Son los resultados que brindan los efectos deseados, es la relación entre los servicios o productos generados.
- **Calidad.-** Es el factor que mide el grado de satisfacción de los usuarios por los productos y servicios recibidos. Calidad es el conjunto de propiedades inherentes a las políticas, reglamentos, leyes, procesos administrativos y de control.

- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y sus impacto.
- **Ética:** Elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal.

Flujograma del proceso de la auditoría de gestión



FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Concepto

“Comprende un estudio general de la entidad previo a la ejecución de la auditoría, de esta manera facilitará una adecuada planificación y ejecución, se podrá conocer aspectos como la estructura organizativa de la entidad y el sistema de control interno, para lo cual se tomará en cuenta si los sistemas de información son oportunos, comprobar si se cumplen los principios de control interno, analizar el comportamiento de los indicadores económicos de la entidad, examinar los documentos, operaciones, registros, estados financieros y para determinar su razonabilidad y el cumplimiento de políticas económicas de la entidad así como los informes de auditorías anteriores.”¹⁰

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada costo y tiempo razonable.

¹⁰ MUÑOZ, Luis, Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la Práctica, Barcelona, Ediciones Gestión 2008, S.A.

Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la Entidad, su situación organizacional, revisión de la legislación y normatividad que debe ser analizada por el auditor para definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma cómo va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad, es una forma de organizar el futuro para que suceda de acuerdo con una finalidad o propósito.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 - a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal.
 - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si o

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.

5. Evaluación de la estructura de Control Interno

6. Identificación de los componentes y subcomponentes.

7. Determinar los objetivos y estrategia general de auditoría.

Productos

Permite obtener un conocimiento previo de la entidad con relación a su funcionamiento en base al cumplimiento de sus actividades, para así poder obtener los siguientes productos:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación

- Objetivos y Estrategias General de Auditoría.¹¹

ORDEN DE TRABAJO

“Es un documento y herramienta clave para planear y controlar un encargo de auditoría de un despacho de contaduría pública”¹²

“Es un documento que autoriza la ejecución del trabajo de auditoría emitida por el auditor Supervisor la cual contendrá.

- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- Tiempo estimado para la ejecución.
- Instrucciones específicas para la ejecución”¹³

“Para iniciar una auditora o exámen especial que conste en la planificación general o definida a base de una solicitud calificada como imprevista el jefe de la entidad operativa emitirá “La orden de Trabajo” autorizando su ejecución.”

¹¹ CONTRALORÌA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito- Ecuador. Acuerdo 031- CG- 2001, Año 2002, Pàg.129

¹² HORNGREN. Charles T, Contabilidad Administrativa, Pearson Educación – México, 2006, Pág. 647.

¹³ CONTRALORÌA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Gubernamental Quito – Ecuador Acuerdo 012 – CG- 2003 Capítulo V, Pág. 83

La orden de trabajo constituye el punto de partida del proceso de auditoría ya que el jefe de equipo da inicio a la misma determinando el alcance en el tiempo de ejecución, y la designación de responsabilidades con relación a los objetivos planteados para la ejecución del trabajo.

CARTA DE PRESENTACIÓN

“Es un documento mediante el cual se iniciará el proceso de comunicación con la administración de la entidad, el cual contendrá:

- Nómina de los miembros que integren el equipo de auditoría.
- Objetivos del examen
- Alcance y algún dato adicional que se considere pertinente.”¹⁴

“La carta de presentación es el documento por el cual el titular gerencial competente de la entidad auditada reconoce haber puesto a disposición del auditor la información requerida, así como cualquier hecho significativo durante el período bajo examen y hasta la fecha de terminación del trabajo de campo”

Es un documento que se elabora con la finalidad de dar a conocer el equipo especializado que va a realizar la ejecución del trabajo de auditoría su principal función es la de evitar malos entendidos y facilitar

¹⁴ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Gubernamental Quito – Ecuador Acuerdo 012 – CG – 2003 Capítulo V, Pág. 83

las líneas de diálogo entre el equipo de trabajo y los administradores de la empresa auditada.

VISITA PREVIA A LA ENTIDAD

“Es un documento o formulario que tiene la finalidad de recopilar información para identificar la entidad, funcionarios, base legal, normativa, sistema de control interno, contabilidad, para tener un conocimiento amplio de la misma.

De los cuales se puede mencionar:

Base legal de creación y funcionamiento.- Se especifica los datos de creación de la entidad, actividades que realiza, las leyes, normas, reglamentos y políticas a las que se rigen.

Organigramas, manuales e instructivos vigentes.- Se detalla la organización interna de la entidad con sus respectivos niveles jerárquicos.

Funcionarios principales.- (nombre e ingreso)

Descubrir procedimientos existentes para la recaudación, registros y control de ingresos.

Número de empleados de la entidad.- Se especifica el número de empleados administrativos y trabajadores que laboran en la entidad.

Objetivo de la entidad y principales actividades realizadas en el período a examinar.- Se hace constar el objeto de la entidad y las operaciones que se ha ejecutado.

Determinar el origen y clases de ingresos.- Las fuentes de financiamiento de ingresos de la entidad de qué manera se financian las actividades que realizan y de que productos obtienes un ingreso.¹⁵.

CONSTRUCCIONES E INDICADORES

Concepto

“Los indicadores son medidas que permiten medir el alcance de una meta. Son instrumentos de medición de las variables (actividades de la organización) asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas. En este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

¹⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. “Manual de Auditoría de Gestión”. 1ra Edición. Quito- Ecuador, Año 2001. Pág. 106-107

Los indicadores de gestión son los “signos vitales “de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, por tanto los indicadores son medios para ayudar a lograr los objetivos y metas planteadas.

Indicadores de Gestión

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quieren medir.

También son instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y revelación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos permite determinar el logro del sistema y su tendencia de evolución.

Naturaleza de los indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtiene información del sistema. Así los indicadores

pueden ser de eficiencia, si se enfoca en el control de los recursos a las entradas del sistema; de eficiencia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema.

Las características principales de los indicadores de gestión son:

- Se ajustan a los cambios
- Son de orden cualitativo y cuantitativo
- Dan señales de alarma
- Son comparables
- Permiten acciones correctivas oportunas
- Sus resultados son coherentes, consistentes y plenamente demostrables.
- Son analizables.
- Muestran resultados
- Determinan porcentajes.

Parámetros e indicadores de General Utilización:

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: económica, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que ayudaran a llevar a cabalidad el resultado que esperamos.

Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín 'efficialityly' que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. No debe confundirse

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA
CANTIDAD	$\frac{\text{Nro.de Servicios Prestados}}{\text{Nro.de Servicios Proyectados}}$
DESEMPEÑO	$\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
ASISTENCIA	$\frac{\text{Días Efectivamente Laborables}}{\text{Días Laborables}}$
SATISFACCIÓN PÚBLICA	$\frac{\text{Nro. de Usuarios con criterio Positivo}}{\text{Nro.de Usuarios entrevistados}}$
SERVICIO	$\frac{\text{Volumen o Cantidad de Servicio}}{\text{Nro.Total de Servicios}}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	$\frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos por Clases de sevcios}}$

con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Los indicadores de eficiencia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la información de valor a la sociedad; teniendo como herramientas fundamentales el indicador de Rentabilidad Pública o Social (supeditado a las características de la entidad en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad, costo, proceso, entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

Eficacia

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios.

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA
CUMPLIMIENTO	$\frac{\text{Nro.de Funciones ejecutadas}}{\text{Nro.de Funciones Asignadas}}$
OBJETIVOS	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
PROFESIONAL	$\frac{\text{Tiempo Requerido por Serv.}}{\text{Nro.de Servicios Prestados}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Nro. de Administrativos Capac.}}{\text{Nro.Total de Administrativos}} \times 100$
RECLAMOS	$\frac{\text{Reclamos Resueltos}}{\text{Reclamos Recibidos}} \times 100$
POLÍTICAS	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Estables}}$

Economía

El indicador de economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Ingresos propios /Ingresos totales
- Ingresos de operación/ Gastos de Operación

DENOMINACIÓN	INDICADOR
GASTO PROMEDIO CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Nómina del Personal Adminis.}}{\text{Valor Total de la Nómina}}$
GASTO PROMEDIO NÓMINA	$\frac{\text{Costo Total Nómina de Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Capacitación Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$

ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO (FODA)

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Esta es una manera sencilla de enfocar los aspectos de la empresa y el sector empresarial y la organización de los resultados para evaluar el estado actual de la empresa, las perspectivas futuras y la situación económica.

ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Fortalezas.- Son los aspectos (recursos) internos de la entidad que representan puntos fuertes, es decir una autentica ventaja diferencial para la empresa y que hay que explotar al máximo forman parte positiva de la empresa. aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.

Debilidades.- Son los recursos y situaciones que representan una actual desventaja diferencial, constituyéndose así en obstáculo y limitaciones que cortan el desarrollo de la institución para alcanzar sus objetivos.

Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.

Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución.

Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

CONTROL INTERNO

El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

El estudio y evaluación del control interno se realizará en base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen , los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y economía, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados, el resultado de este estudio permitirá al auditor:

- Formarse una opinión acerca de su efectividad
- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.

La información y resultados que se obtenga en esta etapa, permitirán estructurar la matriz del riesgo de las áreas que definirá el alcance de las pruebas a realizar.

Estructura del Control Interno

“La estructura de control interno es una entidad que consiste en Las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión.

Es decir es el conjunto de planes métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad de una entidad para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.”¹⁶

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va ha deposita en él y le permita determinar la naturaleza extensión y oportunidad que va a dar a la auditoría.

¹⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador. Acuerdo 031 – CG- 2001, Año 2002, Página 43 -130

Definición de Objetivos y Estrategias de Auditoría

“El auditor debe definir los objetivos de la auditoría, para lo cual es necesario que se identifiquen las áreas a auditar y lo que se propone alcanzar, esto ayudará a determinar los criterios, el plan y los procedimientos de auditoría, teniendo un impacto significativo en la manera que se conduce la misma lo que implica que todas y cada una de las conclusiones deben ser elaboradas en relación con los objetivos de la auditoría. La estrategia de auditoría debe identificar los riesgos que afronta la entidad, los objetivos críticos de auditoría, una idea general del control interno, para confirmar la factibilidad de un enfoque de auditoría basado en sistemas con respecto a las transacciones rutinarias. Y además es la base para el desarrollo del plan de auditoría y debe documentarse y comunicar al equipo de auditoría por cuanto la supervisión progreso del trabajo debe realizarse en comparación con la estrategia mediante medios formales e informales dependiendo de la complejidad del trabajo.¹⁷

Identificación de los Componentes del control Interno

El análisis organizacional y la evaluación preliminar del control interno, genera la identificación de áreas o puntos débiles (componentes y

¹⁷ CUBERO ABRIL. Teodoro “Manual Especifico de Auditoría de Gestión”. 2da. Edición. Cuenca-Ecuador. Año 2009. Pág. 172

subcomponentes) sobre los cuales el auditor interno deberá prestar especial atención.

La revisión analítica, es la realización de un estudio o evaluación de la información que será objeto de análisis mediante la comparación o relación con otros datos de información relevante, permite la comprensión de las operaciones y actividades de la entidad, la comparación de la información del año bajo examen, en relación con la información del año anterior, puede mostrar cambios importantes que se constituyen en aspectos de especial interés, para la planificación de la auditoría.

Para la revisión analítica, el auditor dispone de una serie de métodos y procedimientos, para determinar los componentes y subcomponentes sobre los cuales deberá desarrollar su programa de auditoría, tales como:

Pruebas de diagnóstico.- Que comprende la determinación, comparación y evaluación de indicadores de gestión, a fin de establecer las debilidades de la gestión y dirigir la actuación a las áreas críticas.

Análisis, comparaciones y tendencias.- Se refiere a cualquier relación claramente establecida por las situaciones o tendencias claramente identificadas en el proceso de recopilación de información y evaluación preliminar del control interno, con el propósito de determinar las áreas a auditar.

Criterio y ponderación del auditor.- Comprende la identificación de las políticas de las áreas, programas, proyectos o actividades que desarrollan la labor misional de la organización y que consumen mayores recursos financieros, aquellos con mayor riesgos y menor confiabilidad en sus sistemas de control interno, que ameritan sean auditados.

Pruebas de Proceso.- Comprende la identificación de las áreas o proyectos sustantivos de la entidad, a través de los cuales desarrolla su actividad misional, determinado sus insumos, actividades o subprocesos y productos, en relación con las metas y objetivos.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y control.
- Promover la obtención de la información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias¹⁸.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la entidad desde la perspectiva del control interno. Es el fundamento de los demás componentes.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes de control interno.

Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría;

¹⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. "Manual de Auditoría de Gestión". 1ra Edición. Quito- Ecuador, Año 2001. Pág. 98

filosofía y estilo operacional de la gerencia, estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos.

Evaluación del Riesgo

La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos.

Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución.

De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Información y Comunicación

El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad.

El sistema de información contable y la forma como se comunican a lo largo de la organización las responsabilidades del control interno en la presentación de informes financieros son de gran importancia para los auditores.

La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

Supervisión y Monitoreo interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Es un proceso que evalúa la calidad de control

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las

distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”.

“La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoría debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría”.¹⁹

¹⁹ ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II.* ECOE Ediciones. segunda edición. Colombia, 2006. Págs. 160-161.

Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores.

Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.²⁰

Método Gráfico o Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema.

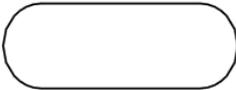
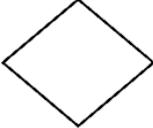
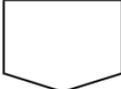
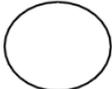
Esta secuencia se gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento

²⁰ BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Ecuador.2002 Págs. 26-27

siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACIÓN
	DOCUMENTO
	DECISIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN

RIESGOS DE AUDITORÍA

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

COMPOSICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.

Riesgo de Control: Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

FASE II: PLANIFICACIÓN

“La planificación es la segunda fase de la auditoría de gestión y de su concepción dependerá de la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios, la planificación de la auditoría de gestión, comienza con la planificación.

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar.

Para poder alcanzar el objetivo de la misma se realiza la revisión de la información y documentación obtenida en la fase anterior, posteriormente se ejecuta la evaluación del control interno por cada componente y una vez realizadas estas dos actividades se prepara el memorando de planificación y así finalmente se elaboran los programas de trabajo bien detallados y acordes con las necesidades de la auditoría en proceso.

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 auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

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.

2. 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 determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

1. Planificar la auditoría de gestión;
2. Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
5. La evaluación implica el análisis y calificación de los riesgos de auditoría.
6. La etapa de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

Memorando de Planificación

Es un papel de trabajo que además de documentar ciertas decisiones sobre aspectos generales de la auditoría, va a servir para comunicar de forma ágil las decisiones generales de la auditoría, así como otra información significativa de la planificación, a los distintos miembros del equipo de trabajo que interviene en el proyecto. Es considerado como el soporte válido para la definición del trabajo por el equipo auditor.

Se indicarán los riesgos de auditoría y los componentes que serán examinados, el objeto y alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de previsto para su ejecución y el cronograma de las actividades (días laborables) a realizar. En la auditoría de gestión, es de vital importancia definir los objetivos de la auditoría, de manera clara, permitiendo que el equipo al final de su trabajo concluya con lo que se ha propuesto toda vez que cada una de las conclusiones deben ser elaboradas en relación con los objetivos establecido, expresando una opinión sobre la gestión del componente o área

examinada se alcanzó o no en su totalidad, relacionando con las seis. Un memorando de planificación y con la calidad debida, nos permitirá la programación posterior de todas las actividades a realizar en la auditoría, de factores clave de éxito, basados en un marco conceptual coherente verdadero, considerando escenario y ampliando el poder estratégico del equipo de auditoría.

Hoja de Distribución de trabajo

Es el documento mediante el cual la autoridad correspondiente designará por escrito a los auditores encargados de efectuar la auditoría, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y de la jefatura del equipo; así mismo, se detalla las funciones y el trabajo a realizar por cada uno de los miembros del equipo de auditoría.

Hoja de distribución de tiempo

Es un documento que define de manera general las actividades que se van a realizar y el tiempo que se estime necesario para efectuar cada operación, este documento es elaborado por el Jefe de Equipo.

Hoja de índices

Son símbolos numéricos alfabéticos o alfanúmeros, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, para su rápida identificación éstos deben ser anotados con lápiz rojo.

Hojas de marcas

Las marcas de auditoría son símbolos que indican en forma resumida la operación o trabajo realizado en cada planilla en desarrollo de un programa de trabajo.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA

“Un programa de auditoría es un procedimiento de examen planeado con flexibilidad, constituye un esquema detallado, indicando su alcance, carácter de objetivos y limitantes de la auditoría, debe ser sencillo, conciso y flexible.”²¹

Entre los beneficios de emitir un programa tenemos:

²¹ HOLMES. Arthur W. “Auditoría Principios y Procedimientos”. 2da Edición. México. Año 1975. Pág. 151

Concesión entre los objetivos y los procedimientos.

- Guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente
- Marco para distribuir el trabajo en el equipo de auditoría
- Medio de transferencia de conocimientos al personal nuevo.
- Base para documentar el trabajo realizado y ejerce la supervisión y control de calidad.
- Entre los elementos de un programa de auditoría debemos determinar los siguientes:

Elementos de un Programa de Auditoría

- Nombre del Componente o Subcomponente
- Memorando de Planificación
- Objetivo y Alcance de auditoría para el cual el programa está siendo diseñado
- Criterios de la auditoría para el objetivo establecido
- Fuentes probables de la evidencia.

Productos

El equipo de auditoría obtendrá como productos básicos, los siguientes:

- Matriz de ponderación de riesgo
- Matriz de planificación y evaluación del control interno por componente.
- Memorando de Planificación
- Programa de trabajo por componente.

FASE III: EJECUCIÓN

En esta etapa se desarrollan los programas de auditoría por componentes, se obtiene la evidencia en cantidad y calidad basada en los criterios de auditoría, los cuales están sustentados y respaldados en los papeles de trabajo los mismos que deberán ser debidamente referenciados y archivados el objetivo principal de esta fase; es así como el equipo de auditores procede a realizar la elaboración y recopilación de la documentación (papeles de trabajo), que le permitan desarrollar eficientemente trabajo en base al receptivo programa además se selecciona la evidencia suficiente y competente que le permitan analizar y sustentar las conclusiones y recomendaciones emanadas en el informe.

El auditor en la fase de ejecución desarrolla las estrategias planificadas en la fase anterior, y su propósito es cubrir todos los riesgos y lograr los objetivos con cualquiera de los métodos que se utilicen en la auditoría incluyendo recursos técnicos y financieros.

Objetivo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) y le permita desarrollar eficientemente el trabajo en base al receptivo programa, y además se selecciona la evidencia basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para suficiente para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.²²

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- 1.** Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- 2.** 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.

²² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. "Manual de Auditoría de Gestión. 1ra. Edición. Quito-Ecuador. Año 2002. Pág. 183

3. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia tanto real como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos y terceros relacionados.

4. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

5. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.

Procedimientos

El auditor determinara la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar para que los mismos sean efectivos y optimizar la cantidad y calidad de la evidencia obtenida.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA²³

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a.) Comparación b.) Observación
Verbal	a.) Indagación
Escrita	a.) Análisis b.) Tabulación
Documental	a.) Comprobación b.) Cálculo
Física	a.) Inspección

²³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Pág.358-359. (www.contraloria.gob.ec).

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

Comparación:

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación:

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

Indagación:

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Análisis:

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Tabulación:

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, o segmentos.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Comprobación:

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

Todo documento debe ser original y auténtico de las operaciones que realiza la entidad.

Cálculo:

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esta técnica se utiliza durante el transcurso de toda auditoría.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA**Inspección:**

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como; indagación, observación, comparación.

Custodia y Archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

“Archivo Permanente o Continuo.

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

Archivo Corriente.

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad

auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, con información general y la otra con documentación específica por componentes”.²⁴

PRUEBAS DE AUDITORÍA

“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, a fin de determinar la precisión y confiabilidad y además, que la entidad cumpla con las normas y disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

En general las pruebas que contribuyen a contar con la suficiente evidencia de auditoría, son dos;

Pruebas de Control.- Están orientadas a proporcionar la evidencia necesaria sobre la existencia adecuada de los controles, se dividen en pruebas de cumplimiento y pruebas de observación, las primeras tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obteniendo en la evaluación de control interno, como va a verificar su funcionamiento o de conformidad.

²⁴ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Pág.358-359. (www.contraloria.gob.ec).

Los procedimientos que pueden utilizarse para la aplicación de esta clase de pruebas son: indignaciones y opiniones de los funcionarios de entidad, procedimientos de diagnóstico, observaciones, actualización de los sistemas y estudio, así como el seguimiento de documentos relacionados con el flujo de las transacciones en un sistema determinado.

Pruebas Sustantivas:

Proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y los saldos manifestados en los estados financieros e incluyen indagaciones y opiniones de funcionarios de la entidad, procedimientos analíticos, inspección de documentos de respaldo y de registros contables, observación física y confirmaciones de saldos.

Sustentándose en los resultados de la evaluación de control interno, el auditor define, prepara y ejecuta las Pruebas de Auditoría. Estas pruebas, en síntesis, corresponden a la selección de las técnicas y las herramientas más adecuadas de llevar a cabo, dentro de una serie de procedimientos de auditoría, a través de los cuales se espera obtener los elementos de juicio pertinentes para detectar, confirmar o delimitar las posibles incidencias o consecuencias que se pueden presentar en la institución, por la ausencia o incumplimiento de ciertos procedimientos

básicos y fundamentales para el correcto funcionamiento del área auditada.

EVIDENCIAS

“Es toda la evidencia que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión”²⁵

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante la ejecución de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Son los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina.

La evidencia en la auditoría de gestión constituye los elementos de prueba que respaldan el juicio emitido por el auditor, por lo tanto esta información es esencial y debe cumplir con un criterio muy amplio relacionado con la confiabilidad, calidad y utilidad, para que las conclusiones emitidas en el informe sean tomadas en consideración y puedan tener una base sólida y lógica en los procesos de auditoría.

²⁵ WHITTINGTON. Pany, Principios de Auditoría, Decimocuarta edición, Editorial McGrawHill – México, Pàg 122

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de:

Evidencia Suficiente

Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costo razonable.

Evidencia Competente

La evidencia debe ser en la cantidad y en la calidad suficiente para que la misma sirva de respaldo de los resultados, es decir la objetividad de la evidencia es ser consistente, conveniente, confiable y en la cantidad exacta.

Clases de Evidencias

Físicas

Se obtienen por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Testimoniales

Son obtenidas en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas a fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

Documental

Son documentos logrados de fuentes externas o ajenas a la entidad.

Analítica

Es el resultado de computaciones, comparaciones y análisis con disposiciones legales.

Estos tipos de evidencias deben ser seleccionados por el auditor de manera que puedan servir como medio para poder llegar al resultado esperado que sería el informe final de auditoría y así poder respaldar sus resultados.

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la

aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

OBJETIVO E IMPORTANCIA.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación de los informes.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.

- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Facilitar los medios para una revisión de los Supervisores, Jefes, organismos gubernamentales u otros Contadores que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas.²⁶

Requisitos de los Papeles de Trabajo

a) Claros, de forma que no necesiten aclaraciones adicionales, que cualquiera pueda entender su finalidad, sus fuentes, la naturaleza y alcance del trabajo y las conclusiones alcanzadas por quien los preparó.

b) Completos y exactos, de manera que puedan documentar los hechos comprobados, los juicios y conclusiones y mostrar la naturaleza y alcance de la auditoría.

²⁶ Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill.

c) Relevantes y pertinentes, es decir, que solamente incluyan aquellos asuntos de importancia para el objetivo que se pretende alcanzar y deben proveer soporte suficiente y competente para la formación de una opinión.

d) Objetivos, deben reflejar las actividades, operaciones y hechos como han sucedido, siguiendo el criterio de imparcialidad del auditor.

e) Ordenados, debe ser archivados bajo un sistema de ordenamiento que reúna las siguientes características:

- Uniforme
- Coherente
- Lógico²⁷

MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

²⁷ Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill.

MARCA	SIGNIFICADO
√	Cálculo verificado
≠	Cifra cuadrada.
◇	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar
®	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar
©	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado
α	Analizado
<	Rastreado
∧	Indagado
¥	Confrontado contra registro
~	Confrontado contra documento original
⊂	Dato por confirmar

Fuente: Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*.

Elaborado por: La Autora

INDICES

Para facilitar su localización los papeles de trabajo se marcan con índices que señalan con claridad la sección del expediente en el que deben ser archivados y en consecuencia, donde podrán localizarse para el caso de que se los necesite después.

“A cada papel de trabajo se le asigna un número de índice como podría ser de A-1, B-2, etc., para fines de identificación. Además existe una referencia cruzada de información de y a otras cédulas, de manera que se facilite el flujo de la información. El ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra a ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado “Lápiz de Auditoría”²⁸

Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de que papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo. En teoría no importa qué sistema se escoja como índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento lógico y ser suficientemente elásticos para posibles modificaciones. Los índices son símbolos numéricos alfabéticos

²⁸ KELL Walter G, BOYTON WillamC, ZIEGLER Richard E, Auditoria Moderna, Tercera Edición – Mexico 1999, Pàg.119

que nos ayudan a llevar un orden específico en el cual nos podemos ubicar con facilidad en los archivos estos siempre deben ir de color rojo en la parte superior.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

“El hallazgo en la auditoría tiene el sentido de obtención y síntesis de información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada. Una vez que se cuenta con la evidencia real obtenida durante la ejecución de la auditoría, los hallazgos deben ser evaluados en función de cada procedimiento, de cada componente y de la auditoría en su conjunto, considerando si la evidencia obtenida es importante y confiable. A base de esta evaluación se deberán obtener conclusiones a fin de comprobar si los objetivos determinados para cada componente y para los estados financieros en su conjunto han sido alcanzados; y además la evidencia de los hallazgos de auditoría deberá ser evaluada en términos de suficiencia, importancia, confiabilidad y eficacia.

Normalmente, el auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia. El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor, comprende cuatro atributos básicos:

La condición.- Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados.

El criterio.- Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Entre los principales criterios típicos tenemos:

- Disposiciones por escrito (leyes, ordenanzas, reglamentos, objetivos, políticas, metas, planes, manuales, directrices, procedimientos, resoluciones, circulantes).

- Sentido común
- Experiencia del auditor
- Indicadores de gestión
- Opiniones independientes de expertos
- Instrucciones escritas
- Experiencia administrativa
- Prácticas generalmente observadas.

La causa.- Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el cual no se cumplió el

criterio. Basta indicar en el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector.

Entre las principales causas podemos señalar:

- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Falta de conocimiento
- Negligencia o descuido
- Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas
- Falta de recursos
- Falta de buen juicio o sentido común
- Falta de honestidad
- Inadvertencia del problema
- Inadvertencia de los potenciales
- Falta de esfuerzo o interés suficientes
- Falta de supervisión
- Falta de voluntad para cambiar
- Acentuada la concentración de autoridad.

El efecto.- Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo.

Por lo general, se presenta como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Es conveniente que el auditor exprese en el informe, los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida. Entre los principales efectos típicos tenemos:

- Uso antieconómico o ineficiente de los recursos (humanos, materiales y financieros).
- Pérdida de ingresos potenciales
- Incumplimiento de disposiciones normativas
- Ineficiencia en el trabajo u operaciones
- Gastos indebidos
- Informes o registros poco útiles, significativos o inexactos
- Control inadecuado de recursos o actividades
- Inseguridad en el cumplimiento de trabajo
- Desmotivación del personal.

Cabe señalar que la auditoría de gestión debe estar siempre orientada hacia asuntos significativos, que agregan valor y que marcan una importante diferencia en el hacer institucional.

Los requisitos básicos en un hallazgo son los siguientes.

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal
- Basados en hechos y evidencia precisos que figuren en los papeles de trabajo
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales
- Basado en un labor de auditoría suficiente para respaldarlas conclusiones resultantes y convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

El desarrollo y evaluación de los hallazgos se da durante todo el proceso de la auditoría, para lo cual el auditor debe evaluar a profundidad, las causas y los efectos de las desviaciones o hallazgos, como paso previo a la elaboración de conclusiones y recomendaciones del examen.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

“En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período. Los documentos justificados presentados posteriores a la lectura del borrador del informe serán receptados en los 5 días posteriores a la

lectura del borrador conferencia final, los cuales serán analizados y considerados por el equipo de auditoría para la elaboración del informe final.

Objetivo

- Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.
- El propósito de esta fase es poder comunicar a los directivos de la entidad los resultados encontrados, y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctiva, que permita mejoras en la utilización de los recursos.²⁹

²⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. "Guía de Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas". Módulo 9. Loja- Ecuador. Año 2010-2011. Págs. 332-333

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple 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 más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.
3. Elaboración del borrador del informe o informe preliminar.
4. Elaboración del informe definitivo de gestión.
5. Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos y de las recomendaciones.

Productos

- Informe de Auditoría.

INFORME DE AUDITORÍA

“El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el consta: la carta de control interno y los comentarios sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos auditados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los funcionarios vinculados con la auditoría y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para una adecuada comprensión.”³⁰

Características del Informe

- Significación
- Utilidad y oportunidad
- Exactitud y beneficios de la información sustentada
- Convincente
- Objetividad y perspectiva
- Concisión
- Claridad y simplicidad
- Tono constructivo
- Organización de los contenidos del informe
- Positivismo
- Redacción adecuada

³⁰ ILACIF. “Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del Sector Público”. 3ra Edición. Bogotá-Colombia. Año 1982. Pág.17

Reglas Generales para la Elaboración del Informe

Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender.

Para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva y presente las recomendaciones correspondientes

- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo

Estructura

La estructura del informe de la auditoría de gestión que debe ser emitido por los auditores es el siguiente:

1. Carátula
2. Índice, siglas y abreviaturas
3. Carta de presentación
4. Capítulo I: Enfoque de la auditoría
5. Capítulo II: Información de la entidad
6. Capítulo III: Resultados generales
7. Capítulo IV: Resultados específicos por componente
8. Capítulo V: Anexos y apéndice
9. Anexos.

Carátula.- Se contiene el logotipo de la entidad, el nombre del trabajo realizado, programa, proyecto, actividad, unidad, área o rubro analizado y el período de cobertura o alcance correspondiente. Por el último código asignado a la auditoría, el año y el número secuencial.

Índice.- Se presenta el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número secuencial.

Siglas y Abreviaturas Utilizadas.- Se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe. No se debe considerar abreviaturas de uso corriente, sino aquellas pertinentes a contenido del informe.

Carta de Presentación del Informe.- Esta comunicación sirve para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión a los directivos y funcionarios. La carta de presentación deberá contener.

- Título
- Destinatario
- Alcance del trabajo
- La declaración de que la auditoría de gestión se condujo de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoría.
- Firma del Auditor General
- Lugar y fecha de emisión.

Capítulo I: Enfoque de la Auditoría.- En este capítulo se hará constar los datos más importantes acerca del motivo, alcance y naturaleza de la auditoría de gestión, el enfoque y los indicadores utilizados, que servirán de base para una mejor comprensión y apreciación del lector mismo.

- Motivos de la auditoría

- Objetivos de la Auditoría
- Alcance de la Auditoría
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

Capítulo II: Información de la Entidad.- Se hará constar la información relativa a la entidad, como por ejemplo:

- Misión
- Visión
- Análisis FODA
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivos de la Entidad
- Financiamiento
- Funcionarios Principales.

Capítulo III: Resultados Generales.- Se hará constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno así como del Cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Capítulo IV: Resultados Específicos por Componente.- Se presentará por cada uno de los componentes y subcomponentes, lo siguiente:

Los Comentarios.- Están relacionados fundamentalmente con los aspectos positivos de la gestión estratégica, operativa y de resultados. También se hará constar las deficiencias encontradas, debiendo cuantificarse los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes y los daños materiales encontrados.

Conclusiones.- Sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento de leyes, ordenanzas y demás normativas.

Recomendaciones.- Se debe emitir con tono constructivo, prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión institucional para que emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica y ética. La construcción de obras y servicios de calidad con resultados favorables en su impacto en bien de la comunidad.

Capítulo V: Anexos y Apéndices.- El informe con frecuencia requiere detalles e información que deben anexarse, tales como: Gráficos,

cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones.

Igualmente, debe adjuntarse como apéndice:

- Memorando de antecedentes
- Síntesis de la auditoría de gestión
- Constancia de la notificación de inicio del examen
- Convocatoria y acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

El Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.

Consiste en elaborar un plan de trabajo que permita a directores y más servidores institucionales, implantar las recomendaciones que constan en el informe de auditoría de gestión, debiendo realizarse en un tiempo adecuado con la calidad y costos establecidos, el mismo que debe determinar responsables y tiempos, para ser cumplidos mediante una matriz de valor agregado la misma que debe contener:

- El número de la recomendación y su descripción de acuerdo al informe respectivo.
- El valor agregado es decir en función de la recomendación se planteará las ventajas que permitirá alcanzar a la entidad con la

implantación de cada una de las recomendaciones planteadas en el informe.

- La descripción del funcionario responsable con la denominación del cargo, de implantar la recomendación o recomendaciones y la fijación de tiempos en la que se ejecutarán las mismas, previo acuerdo con los funcionarios responsables.

Síntesis del Informe

La síntesis del informe es un documento adicional que prepara el auditor en forma separada y consiste en un resumen de los resultados principales de la auditoría de gestión. La síntesis se incorporará a los informes extensos, a fin de que los directores, el contador y funcionarios responsables, que no disponen de mayor tiempo, por la naturaleza de sus funciones, puedan formarse rápidamente un criterio del contenido del informe, la síntesis debe ser lo más corta para lograr su finalidad al resumir brevemente el informe lo cual no debe exceder de tres o cuatro páginas las mismas que deben estar debidamente referenciados con las páginas del informe.

Debe incluir los siguientes aspectos.

- Encabezamiento

- Motivo del examen
- Número de la orden de trabajo y la fecha
- Referencia si es una actividad planificada o imprevista
- Rubros o áreas examinadas (Componentes)
- Hacer constar el monto de los recursos examinados
- Síntesis de los principales hallazgos cuantificados en términos monetarios y conclusiones sobre control interno y componentes significativos.
- El período examinado (desde – hasta) y expresados en años y meses
- Sujetos de responsabilidad (Administrativa, Civil o Indicio de responsabilidad penal).
- Equipo actuante con el nombre del supervisor, jefe de equipo, auditores operativos.
- Lugar, fecha y firma del Auditor general.

Productos

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del Informe de auditoría.

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivos

Con posterioridad y consecuencia de la auditoría de gestión realizada los auditores internos y en su ausencia, los auditores internos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente a la implementación de las recomendaciones.

Actividades a Realizarse

Los auditores efectúan el seguimiento de la empresa con el siguiente propósito:

1. "Para comprobar hasta qué punto la administración fue respectiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones prestadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado
2. De acuerdo al grado de deterioro de las tres E y de la importancia de los estados presentados en el informe de la auditoría, debe realizar una comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

3. Determinación de la responsabilidad por daños materiales y perjuicio económico causado y comprobado de su resarcimiento, reparación o recuperación de los archivos”³¹.

Productos a Obtenerse

- Cronograma para el Cumplimiento de Recomendaciones
- Encuesta sobre el Servicio de Auditoría
- Constancia del Seguimiento Realizado
- Documentación y Papeles de Trabajo que respalden los Resultados de la Fase del Seguimiento.

³¹Propuesta y Creación del Departamento de Auditoría Interna; Autores: Morales, Eliana y Mora María (2010), [28-03-2011].

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis se utilizaron los siguientes materiales:

MATERIALES

Materiales de Oficina

- 8 carpetas
- 6 resmas de papel bond
- 6 esferográficos
- 4 lápiz mongol
- 3 borradores de lápiz
- 1 grapadora
- 1 perforadora
- 1 calculadora
- 1 CD para grabar y reproducir la tesis.

Equipo Informático

- 1 Computador portátil
- 1 Impresora

- 1 Escáner

Material Bibliográfico

- Libros
- Textos
- Manuales
- Estatuto y Reglamento Interno
- Código de Trabajo
- Constitución de la Republica

METODOS

MÉTODO CIENTÍFICO: Permitió conocer elementos teóricos científicos relacionados con el tema de investigación, para luego aplicar a la auditoria de gestión del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” objeto de estudio, permitiendo desarrollar los diferentes procesos de la auditoría.

MÉTODO ANALÍTICO: Permitió analizar la documentación soporte facilitada por el Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” y poder determinar las responsabilidades a los servidores que han incumplido la normativa pertinente.

MÉTODO DEDUCTIVO: Permitió efectuar el estudio y análisis de , Reglamentos y Normas que regulan las actividades del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja”, para luego verificar el cumplimiento de los diferentes procesos que se utilizan para la consecución de los objetivos institucionales.

MÉTODO DESCRIPTIVO: Este método sirvió para desarrollar la parte teórica, exponer y describir los resultados del trabajo de tesis; auditoría de Gestión al Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” en su parte teórica-práctica los mismos que fueron presentados en el informe final.

MÉTODO SINTÉTICO: Permitió resumir la información obtenida en el Sindicato de Choferes objeto de estudio; elaborar los papeles de trabajo para luego formular los comentarios, conclusiones y recomendaciones puntualizados en el informe final de auditoría.

MÉTODO MATEMÁTICO: Permitió realizar cálculos numéricos para la aplicación de indicadores como el indicador de capacitación, ejecución de actividades, conocimiento de objetivos y así obtener valores y resultados exactos

f . RESULTADO

RESEÑA HISTORICA

Contexto institucional

El 10 de Agosto de 1937 celebran escritura pública de conformación del Gremio de Choferes de Loja, con el fin de fomentar el espíritu de asociación, de promover el mejoramiento en sus distintas áreas del quehacer social. Desde sus inicios, se preocuparon por desarrollar múltiples actividades entre ellas resolvieron cambiar la denominación del Gremio por el de Sindicato Provincial Choferes de Loja, que inicia su vida jurídica el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de su estatuto por parte del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 1712. Siendo su primer Secretario General el Sr. Ángel Salvador Palacios.

Actualmente el Sindicato Provincial “Choferes de Loja” se encuentra representado por el Dr. Iván Ludeña Astudillo, Secretario General. La presente administración, concibe la necesidad de transformar los viejos paradigmas de capacitación, y enlazar en las nuevas corrientes del pensamiento una oferta educativa integral que contribuya al progreso y desarrollo de la sociedad.

MISIÓN

La institución contribuye a la formación del verdadero profesional del volante, fortaleciendo los procesos sociales con actitudes y comportamientos responsables por ello vela por el fiel cumplimiento de las leyes laborales especialmente las relaciones con el tránsito y los transportes, Promueve la sindicalización y aporta culturalmente al engrandecimiento de nuestro pueblo.

VISIÓN

La capacidad de gestión está sólidamente vinculada con los distintos sectores productivos de la sociedad, apoyados en procesos administrativos eficaces, eficientes y transparentes que benefician a sus socios activos jubilados, familiares y ciudadanía en general.

VALORES

- El respeto por el ser humano tomando conciencia plena del valor de sí mismo y de los demás.
- La responsabilidad como una manera de aceptar y cumplir los compromisos.
- Prudencia para actuar de forma justa, adecuada y con cautela.

La honestidad como actitud permanente para realizar todos los procesos con transparencia, eficiencia y legalidad.

El sentido de pertenencia hacia la institución como una capacidad de conjugar expectativas y proyectos de vida personal con la misión institucional.

BASE LEGAL

El Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” se constituye el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de su estatuto por parte del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 1712, con RUC: 1190069520001.

Regulan su actividad las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Ecuador
- Código de Trabajo
- .Reglamento de Escuelas de Conducción e Institutos Superiores de Capacitación para Conductores Profesionales.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Resoluciones que dictaren la Agencia Nacional de Tránsito, Consejo Provincial de Tránsito y la respectiva Jefatura Provincial de Tránsito.
- Directrices de la Federación Nacional de Choferes.

OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

- Promover el mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de los asociados.
- Organizar cursos de capacitación técnica profesional.
- Velar por el fiel cumplimiento de las leyes laborales, especialmente las relacionadas con el tránsito y los transportes.
- Promover la sindicalización de los profesionales del volante.
- Suplir los requerimientos que esta especialidad demanda en el desarrollo socio-económico de la ciudad y provincia de Loja.

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA INSTITUCIÓN.

- Dr. Iván Ludeña Astudillo
SECRETARIO GENERAL
- Sr. Vicente Enrique Arévalo
SECRETARIO GENERAL ALTERNO
- Sr. Juan Pablo Chiriboga Collaguazo
SECRETARIO DE ACTAS, COMUNICACIONES Y ARCHIVO
- Sr. Servio Veintimilla González
SECRETARIO DE ACTAS, COMUNICACIONES Y ARCHIVO ALTERNO.
- Sr. José Gálvez Ochoa

SECRETARIO DE ECONOMÍA

- Sr. Victoriano Hurtado Herrera

SECRETARIO DE ECONOMÍA ALTERNO

- Sr. Alberto Fidel Mendieta León

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO

- Ing. Mauro Castro

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO ALTERNO

- Sr. Luis Amadeo Loaiza Bravo

SECRETARIO DE BENEFICIENCIA, CULTURA Y BIBLIOTECA

- Sr. Ángel Rufino Tapia

SECRETARIO DE BENEFICIENCIA, CULTURA Y BIBLIOTECA

ALTERNO

- Sr. Wilman Cabrera Arteaga

SECRETARIO DE RELACIONES Y DEPORTES

- Sr. José Llivisaca Murillo



Sindicato Provincial de “Choferes de Loja”

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES
DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE
ENERO A DICIEMBRE DEL 2012”**

ORDEN DE TRABAJO N° 001



Loja, 25 de Junio del 2013

Srta.

Andrea Verónica Picoíta Bermeo

EGRESADA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito disponer a usted la orden de trabajo para que proceda a la realización de la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2012”**.

El equipo de auditoría está integrado por:

SUPERVISORA: Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc.

JEFE DE EQUIPO: Andrea Verónica Picoíta Bermeo

AUDITORA OPERATIVO: Andrea Verónica Picoíta Bermeo

Los objetivos de la Auditoría de Gestión, están dirigidos a:

- ✓ Evaluar el sistema de control interno de la entidad

- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades.

- ✓ Verificar el cumplimiento de la Misión, Visión, objetivos, políticas y metas establecidas por la institución.

- ✓ Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional.

El tiempo estimado para su ejecución es de 60 días laborables, contados a partir de la fecha y concluido el mismo servirá para presentar el informe respectivo.

Las observaciones que se detecten en el transcurso de la auditoría de conformidad a las leyes y reglamentos que se rigen en la entidad, serán

informadas al Gerente y funcionarios que tengan relación directa o indirecta con el período examinado.

Atentamente,

Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 25 de Junio del 2013

Dr.

Iván Ludeña Astudillo

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL
DE "CHOFERES DE LOJA".**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Me permito comunicar a usted, que según Orden de Trabajo N° 001 con fecha, 25 de Junio del 2013, se me ha encomendado realizar una **"AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA" PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012"**, para lo cual solicito se digne disponer la entrega de la información requerida y proporcione una oficina con el equipamiento adecuado para la realización del trabajo.

El equipo está integrado por:

SUPERVISORA: Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc.

JEFE DE EQUIPO: Andrea Verónica Picoita Bermeo

AUDITORA OPERATIVO: Andrea Verónica Picoíta Bermeo



Sin otro particular me suscribo de usted muy cordialmente.

Atentamente,

Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

AD/3

1/2

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	FIRMAS	SIGLAS	TRABAJO ASIGNADO
Dra. Gladys Ludeña Eras Andrea Verónica Picoíta B.	SUPERVISORA JEFE DE EQUIPO		G.L. A.V.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar el trabajo y dar indicaciones. -Realizar la planificación preliminar y específica. -Examinar el S.C.I, elaborar el informe final -Evaluar cada uno de los componentes de las diferentes áreas. -Aplicar índices para los Componentes: - -Directivos y personal Administrativo-Financiero. -Elaborar el informe.
ELABORADO POR: A.V.P		REVISADO POR: G.L.		FECHA: 15/07/2013

**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DELOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO**

AD/3

2/2

NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	FIRMAS	TIEMPO	TRABAJO ASIGNADO
Dra. Gladys Ludeña Eras Andrea Verónica Picoíta	SUPERVISORA		30 días	-Revisar el trabajo y dar indicaciones.
			30 días	-Realizar la planificación preliminar y específica.
	JEFE DE EQUIPO		30 días	-Examinar el S.C.I, elaborar el informe final
			30 días	-Evaluar cada uno de los componentes de las diferentes áreas.
			30 días	-Aplicar índices para los Componentes Directivos y Administrativo- Financiero.
30 días	-Elaborar el informe.			
ELABORADO POR: A.V.P.		REVISADO POR: G.L.	FECHA: 15/07/2013	

**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
HOJA DE ÍNDICES**

AD/4

1/1

FASE I

AD/1	Carta Compromiso
AD/2	Notificación
OT	Orden de Trabajo
HDT	Hoja de Distribución de Trabajo
HDT/1	Hoja de Distribución de Tiempo
H I	Hoja de Índices
HM	Hoja de Marcas
CP	Conocimiento Preliminar
CP/1	Conocimiento Preliminar
CP/2	Determinación de Indicadores
CP/3	Análisis FODA
CP/4	Evaluación de la Estructura del Control Interno
P	Planificación
P/1	Memorando de Planificación
P/2	Matriz de riesgo
P A	Programa de Auditoría
ECI/1	Evaluación del Control Interno, Área Administrativa
ECI/2	Evaluación del Control Interno, Área Operativa
RECI/1	Evaluación del Control Interno, Área Administrativa
RECI/2	Evaluación del Control Interno, Área Operativa
CN/1	Cedula Narrativa, Área Administrativa
CN/2	Cedula Narrativa, Área Operativa
EA	EJECUCION DE LA AUDITORIA
EA/1	Componente Área Administrativa
EO/1	Componente Área Operativa

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CP/1

1/8



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

GUIA DE VISITA PREVIA

1. DATOS GENERALES

Nombre de la Entidad: Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” de la ciudad de Loja.

Dirección: Av. Universitaria entre Rocafuerte y 10 de Agosto.

Teléfono: 2576787 Ext. 23

Horario de Trabajo: 08H00 – 12H30 a 14H00 – 18H00

2. BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” inicia su vida jurídica el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de su estatuto por parte del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 1712,

Regula su actividad según las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

- Resoluciones que dictaren el Consejo Nacional de Tránsito, Consejo Provincial de Tránsito y la respectiva Jefatura Provincial de Tránsito.
- Código de Trabajo

3. MISIÓN

La institución contribuye a la formación del verdadero profesional del volante, fortaleciendo los procesos sociales con actitudes y comportamientos responsables por ello vela por el fiel cumplimiento de las leyes laborales especialmente las relaciones con el tránsito y los transportes.

Promueve la sindicalización y aporta culturalmente al engrandecimiento de nuestro pueblo en beneficio de la colectividad que recibe sus servicios.

4. VISIÓN

La capacidad de gestión está sólidamente vinculada con los distintos sectores productivos de la sociedad, apoyados en procesos administrativos eficaces, eficientes y transparentes que benefician a sus socios activos jubilados, familiares y ciudadanía en general haciendo que la colectividad se sienta satisfecha con la labor que diariamente realizan.

5. OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

- Promover el mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de los asociados.
- Organizar cursos de capacitación técnica profesional.
- Velar por el fiel cumplimiento de las leyes laborales, especialmente las relacionadas con el tránsito y los transportes.
- Promover la sindicalización de los profesionales del volante.
- Suplir los requerimientos que esta especialidad demanda en el desarrollo socio-económico de la ciudad y provincia de Loja.

6. FINES QUE PERSIGUE

- La defensa de la clase del volante
- El mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de los asociados
- Capacitación técnica profesional
- Vela por el cumplimiento de las leyes especialmente las relaciones con el tránsito y transporte.
- Promueve la Sindicalización.
- Ayuda a sus socios en todo aspecto.
- Promueve la ayuda social a los pueblos.

7. VALORES

La Educación de la calidad proporcionada a los estudiantes de la institución en los diferentes años de básica y de bachillerato, estará sustentada en los tres ejes transversales en la Educación de Valores como:

- El respeto por el ser humano tomando conciencia plena del valor de sí mismo y de los demás.
- La responsabilidad como una manera de aceptar y cumplir los compromisos.
- Prudencia para actuar de forma justa, adecuada y con cautela.
- La honestidad como actitud permanente para realizar todos los procesos con transparencia, eficiencia y legalidad.
- El sentido de pertenencia hacia la institución como una capacidad de conjugar expectativas y proyectos de vida personal con la misión institucional.
- La solidaridad que está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres sin discriminación alguna velando de esta manera de manera igualitaria por todas las personas.

8. FINANCIAMIENTO

Para el funcionamiento de las actividades del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” su financiamiento externo es a través de las aportaciones de sus socios y rubros que se cobran a personas particulares por los servicios que acuden a recibir por parte del Sindicato, mediante arriendo de sus bienes inmuebles.

Mediante arriendo de sus bienes inmuebles

Beneficios que Brinda el Sindicato y que permiten el Financiamiento:

- Médicos
- Laboratorio clínico
- Odontológicos
- Enfermería
- Farmacia
- Peluquería
- Salón Social
- Mausoleos en Cementerio general
- Mausoleos en cementerio de Obrapía
- V Programa de Lotización y Vivienda
- Cooperativa de Ahorro y crédito
- Carnetización
- Centro de cómputo con internet

- Laboratorio Psicosensométrico (exámenes visuales, auditivos y motricidad)
- Servicio de wincha, plataforma y grúa
- Servicio de Ambulancia

9. PRINCIPALES FUNCIONARIOS

NOMBRES	CARGOS	INICIO	SITUACIÓN
Dr. Iván Ludeña	Secretario General	Enero 2000	Continúa
Dr. Juan Carlos Ramírez	Asesor Jurídico	Junio 2011	Continúa
Dra. Sonia Erazo	Contadora	Marzo 2010	Continúa
Dr. José Gálvez	Secretario de Economía	Febrero 2001	Continua
Lic. Rita Torres	Secretaria	Septiembre 2009	Continua
Dra. Diana Cueva	Médico General	Agosto 2011	Continúa
Lic. Vanessa Mendieta	Inspectora de la sección matutina y vespertina de la ESCOPROL.	Enero 2013	Continúa

10. DIRECTIVOS

- Dr. Iván Ludeña Astudillo

SECRETARIO GENERAL

- Sr. José Gálvez Ochoa

SECRETARIO DE ECONOMÍA

- Sr. Victoriano Hurtado Herrera

SECRETARIO ALTERNO DE ECONOMÍA

- Sr. Juan Pablo Chiriboga Collaguazo

SECRETARIO DE ACTAS, COMUNICACIONES Y ARCHIVO

- Sr. Servio Veintimilla

SECRETARIO ALTERNO DE ACTAS, COMUNICACIONES Y ARCHIVO

- Sr. Alberto Fidel Mendieta León

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO

- Ing. Mauro Castro

SECRETARIO ALTERNO DE ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO.

- Sr. Luis Amadeo Loaiza Bravo

SECRETARIO DE BENEFICIENCIA, CULTURA Y BIBLIOTECA

- Sr. Ángel Rufino Tapia

SECRETARIO ALTERNO DE BENEFICIENCIA, CULTURA Y BIBLIOTECA

- Sr. Wilman Cabrera Arteaga

SECRETARIO DE RELACIONES Y DEPORTES

- Sr. Franklin Gustavo Mejía

SECRETARIO ALTERNO DE RELACIONES Y DEPORTES

- Sr. José Llivisaca Murillo

SECRETARIA DE DEFENSA, TRÁNSITO Y VIALIDAD.



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE DECISIONES INTERNAS

$$I E = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados Informados}}{\text{N}^\circ \text{ de Total de Funcionarios}} \times 100$$

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES

$$I E = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}} \times 100$$

INDICADOR DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$\text{Nivel de Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}} \times 100$$

INDICADOR DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

$$C E = \frac{\text{Empleados que la Conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

CUMPLIMIENTO DE HORAS TRABAJADAS

$$HT = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Horas Trabajadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Horas Establecidas}} \times 100$$

INDICADOR DE ASAMBLEAS REALIZADAS

$$AR = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Asambleas Dadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Asambleas Programadas}} \times 100$$

INDICADOR PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

$$CS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Usuarios Satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de Usuarios Entrevistados}} \times 100$$

ELABORADO POR:

Andrea Verónica Picoíta

JEFE DE EQUIPO**REVISADO POR:**

Dra. Gladys Ludeña Eras

SUPERVISORA



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ANÁLISIS FODA

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Edificio propio y estratégicamente ubicado • Buena infraestructura física para la atención al cliente. • La mayor cantidad de funcionarios poseen título académico. • Cuentan con un mecanismo que permite controlar la asistencia. • Información adecuada al cliente y socios. • Ambiente de trabajo adecuado • Gran aceptación de los servicios que presta la entidad por la sociedad. • Coordinación con entidades cantonales, provinciales. • Reconocimiento a nivel nacional y provincial de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee de un manual de funciones • No se han realizado Auditorías anteriormente • En la entidad no se han diseñado indicadores que ayuden a medir la eficiencia, eficacia y economía. • Se evidencia poca preocupación por la capacitación al personal. • El estatuto no se encuentra actualizado de acuerdo a las leyes vigentes. • Nuevo modelo económico. • Capacitación de entidades públicas y privadas • Límite en las pensiones delimitan inversiones para el mejoramiento del servicio. • Intervención del Estado • Inestabilidad laboral



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CP/4

1/2

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- La institución no posee un manual de funciones en el que se especifique las actividades y funciones que debe realizar el personal que labora en la entidad.
- El Sindicato requiere que el reglamento sea actualizado.
- En la entidad no se ha diseñado indicadores que evalúe la eficiencia, eficacia y economía de los recursos institucionales.
- No se han realizado auditorías.
- Falta de capacitación tanto del personal directivo como administrativo-financiero.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA

OBJETIVOS

- Determinar si la ejecución de cronogramas y actividades se realizan de forma eficiente, efectiva y económica con lo cual se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos.



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CP/4

2/2

- Establecer el grado de cumplimiento de deberes y obligaciones del personal.
- Revisar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera y administrativa para la toma de decisiones de los directivos.
- Formular recomendaciones a los directivos en el proceso de la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.

ESTRATEGIAS

- Revisar los archivos permanentes de la entidad tales como estatutos, reglamento y más leyes que rigen la institución.
- Aplicar cuestionarios para Evaluar al Sistema de Control Interno.
- Establecer la matriz FODA.
- Formular el diagnóstico de la situación de la institución.

ELABORADO POR:

Andrea Picoíta
JEFE DE EQUIPO

REVISADO POR:

Dra. Gladys Ludeña
SUPERVISORA



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

Nombre de la Entidad: Sindicato Provincial de "Choferes de Loja" de la ciudad de Loja.

Dirección: Av. Universitaria entre Rocafuerte y 10 de Agosto.

Teléfono: 2576787 Ext. 23

Horario de Trabajo: 08H00 – 12H30 a 14H00 – 18H00

2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión comprenderá el estudio de la gestión del Sindicato Provincial de "Choferes de Loja" y cubrirá el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar si la ejecución de cronogramas y actividades se realizan de forma eficiente, efectiva y económica con lo cual se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos
- Establecer el grado de cumplimiento de deberes y obligaciones del personal.
- Revisar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera y administrativa para la toma de decisiones de los directivos.
- Formular recomendaciones a los directivos en el proceso de la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.

4. EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE	CARGO
Dra. Gladys Ludeña Eras, Mg. Sc.	Supervisora
Srta. Andrea Verónica Picoíta	Jefe de Equipo

5. DIAS PRESUPUESTADOS

60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- ✓ **FASE I:** Conocimiento Preliminar
- ✓ **FASE II:** Planificación
- ✓ **FASE III:** Ejecución
- ✓ **FASE IV:** Comunicación de Resultados
- ✓ **FASE V:** Seguimiento y Monitoreo

6. RECURSOS MATERIALES

- Material de Escritorio
- Equipo de Computación
- Sistema Informático

7. RECURSOS FINANCIERSOS

Los recursos financieros serán proporcionados por la persona interesada en la realización de la Auditoría.

8. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

8.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” inicia su vida jurídica el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de su estatuto por parte del

Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 1712, regula su actividad según las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Resoluciones que dictaren el Consejo Nacional de Tránsito, Consejo Provincial de Tránsito y la respectiva Jefatura Provincial de Tránsito.

OBJETIVOS

- Promover el mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de los asociados.
- Organizar cursos de capacitación técnica profesional.
- Velar por el fiel cumplimiento de las leyes laborales, especialmente las relacionadas con el tránsito y los transportes.
- Promover la sindicalización de los profesionales del volante.
- Suplir los requerimientos que esta especialidad demanda en el desarrollo socio-económico de la ciudad y provincia de Loja.

MISIÓN

La institución contribuye a la formación del verdadero profesional del volante, fortaleciendo los procesos sociales con actitudes y comportamientos responsables por ello vela por el fiel cumplimiento de las leyes laborales especialmente las relaciones con el tránsito y los transportes, Promueve la sindicalización y aporta culturalmente al engrandecimiento de nuestro pueblo.

VISIÓN

La capacidad de gestión está sólidamente vinculada con los distintos sectores productivos de la sociedad, apoyados en procesos administrativos eficaces, eficientes y transparentes que benefician a sus socios activos jubilados, familiares y ciudadanía en general.

FINANCIAMIENTO DE LA ENTIDAD

Para el funcionamiento de las actividades del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” su financiamiento externo es a través de las aportaciones de sus socios y rubros que se cobran a personas particulares por los servicios que acuden a recibir por parte del Sindicato, Mediante arriendo de sus bienes inmuebles.

Beneficios que Brinda el Sindicato y que permiten el Financiamiento:

- Médicos
- Laboratorio clínico
- Odontológicos
- Enfermería
- Farmacia
- Peluquería
- Salón Social.
- Mausoleos en cementerio de general
- V Programa de Lotización y Vivienda
- Cooperativa de Ahorro y crédito
- Carnetización
- Centro de cómputo con internet
- Laboratorio Psicosensométrico (exámenes visuales, auditivos y motricidad)
- Escuela de Conductores profesionales de Loja y extensión Saraguro.
- Servicio de wincha, plataforma y grúa
- Servicio de Ambulancia

FORTALEZAS

- Edificio propio y estratégicamente ubicado

- Buena infraestructura física para la atención al cliente.
- La mayor cantidad de funcionarios poseen título académico.
- Cuentan con un mecanismo que permite controlar la asistencia.
- Información adecuada al cliente y socios.
- Ambiente de trabajo adecuado
- Gran aceptación de los servicios que presta la entidad por la sociedad.
- Coordinación con entidades cantonales, provinciales.
- Reconocimiento a nivel nacional y provincial de la entidad.

DEBILIDADES

- No posee de un manual de funciones
- No se han realizado Auditorías anteriormente
- En la entidad no se han diseñado indicadores que ayuden a medir la eficiencia, eficacia y economía.
- Se evidencia poca preocupación por la capacitación al personal.
- El estatuto no se encuentra actualizado de acuerdo a las leyes vigentes.
- Nuevo modelo económico.
- Capacitación de entidades públicas y privadas
- Límite en las pensiones delimitan inversiones para el mejoramiento del servicio.

- Intervención del Estado
- Inestabilidad laboral

9. ÁREAS A AUDITAR

Dentro de los puntos relevantes que se pretenden auditar son los siguientes : Área administrativa: Personal Administrativo, Área Operativa: Personal operativo.

10. TIEMPO A ESTIMARSE

La auditoría de gestión a realizarse estará comprendida en el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012. Se analizará al recurso humano del Sindicato Provincial de Choferes de Loja y al final se emitirá el informe correspondiente respecto al logro de metas y objetivos de esta auditoría.

11. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

El desarrollo de la Auditoría de Gestión al Sindicato Provincial de Choferes de Loja, tiene como objetivo principal, evaluar la gestión

emprendida por sus autoridades en el manejo de los recursos del período establecido.

ELABORADO POR:

Andrea Picoíta
JEFE DE EQUIPO

REVISADO POR:

Dra. Gladys Ludeña
SUPERVISORA



**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

P/1

1/2

MATRIZ DE EVALUACION PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORIA

COMPONENTES	RIESGOS INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	PROGRAMA DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<p>MODERADO</p> <p>-No se evaluado el desempeño del personal administrativo</p> <p>-La máxima autoridad del Sindicato no revisa el cumplimiento de las actividades y funciones del personal.</p>	<p>MODERADO</p> <p>-En la entidad no se han establecido indicadores para medir la gestión.</p> <p>-No existe un control permanente de gestión de las actividades del personal de la entidad</p>	<p>-Establecer indicadores para evaluar el desempeño del personal Administrativo.</p> <p>-Verificar actividades cumplidas del personal de la entidad.</p>	<p>-Verificar si han existido evaluaciones tanto al nivel interno como externo.</p> <p>-Establecer el incumplimiento de las disposiciones reglamentarias.</p>
ELABORADO POR: A.V.P		REVISADO POR: G.L.		FECHA:16/07/2013



**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

P/1

1/2

MATRIZ DE EVALUACION PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORIA

COMPONENTES	RIESGOS INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	PROGRAMA DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
PERSONAL-OPERATIVO	<p>MODERADO</p> <p>-Desconocimiento de los Reglamentos Internos.</p> <p>-Limitada capacitación al personal administrativo-operativo</p>	<p>MODERADO</p> <p>-Incumplimiento de obligaciones.</p> <p>-Las capacitaciones externas no cumplen los requerimientos de todo el personal.</p>	<p>-Verificar asignación de funciones.</p> <p>-Verificar planes de capacitación anual</p>	<p>-Determinación del porcentaje del cumplimiento de las funciones.</p> <p>-Verificar porcentaje de cumplimiento de cursos dictados.</p>
ELABORADO POR: A.V.P		REVISADO POR: G.L	FECHA: 16/07/2013	



**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

P/2.1
—
1/2

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Objetivo. y Procedimientos	Referencia	Elab. Por	Fecha
	<u>Objetivos</u>			
1.	Medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que maneja el personal administrativo mediante la utilización de los indicadores.			
	<u>Procedimientos</u>			
1.	Aplicar el cuestionario de control interno dirigido a los recursos humanos administrativos.	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> ECI/1 — 6/6 </div>	A.V.P	16/07/13
2.	Aplicar indicadores y parámetros de gestión correspondientes para evaluar el nivel cumplido por el componente administrativo	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> ECI/1 — 2/9 </div>	A.V.P	16/07/13
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L	Fecha: 16/07/2013	



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

P/2.1

2/2

N°	Objetivo. y Procedimientos	Referencia	Elab. Por	Fecha
3	Comprobar la capacitación del personal administrativo.	EA/1 10/15	A.V.P	16/07/13
4.	Solicite el manual de funciones	EA/1 13/15	A.V.P	16/07/13
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L	Fecha: 16/07/2013	

FASE III: EJECUCIÓN



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.1

1/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	
1.	El personal administrativo conoce sobre la misión, visión, objetivos y metas para las cuales fue creada la institución?	x			3	1	Algunos casos
2.	La entidad cuenta con una planificación estratégica?	x			3	3	
3.	Posee la institución un manual de funciones del personal administrativo.		x		3	0	Tan sólo se rigen al estatutó
4.	Se evalúa periódicamente El desempeño del personal de la entidad?		x		3	0	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha:16/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.1

2/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond	Calif.	
5.	Se realiza en el área administrativa rotación de funciones?		x		3	0	
6.	Se efectúa capacitación al personal administrativo de manera continua?	x			3	1	No a todo el personal
7.	La entidad cumple con los reglamentos y leyes vigentes para su ejecución?	x			3	2	
8.	Se ha identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad?		x		3	0	No se ha identificado el FODA
9.	El proceso de selección de personal es el adecuado y en este se toma en cuenta la experiencia.	x			3	3	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha:16/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.1

3/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	
10	La entidad posee un sistema apropiado para el archivo de documentos.	X			3	3	
11	Se ha evaluado al personal administrativo de la institución.				3	0	
12	Existe control de asistencia permanencia en los puestos de trabajo.	X			3	2	
13	Conocen de las sanciones en caso de incumplir con las funciones asignadas.	X			3	3	
14	El personal desempeña las funciones de acuerdo al cargo que fue designado.	X			3	2	No satisfactoriam ente.
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha:16/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.1

4/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	
15	Comunica a los socios sobre los pagos pendientes?	x			3	2	
16	El presupuesto con el que contaba para el año 2012, fue suficiente para cumplir con los objetivos que se lograron alcanzar.	x			3	2	
17	La entidad cuenta con indicadores para evaluar el desempeño del personal.		x		3	0	
18	Los funcionarios se encuentran debidamente caucionados en la administración de fondos	x			3	3	
19	El proceso de pago de remuneraciones se lo hace de acuerdo a lo que establece la ley.	x			3	3	
20	Las adquisiciones se las realizan previo a una programación.	x			3	3	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha: 17/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.1

5/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	
21	Se realizan las adquisiciones programadas?	x			3	3	No en su totalidad.
22	Existe documentación respaldo por las transacciones generadas en la entidad?	x			3	3	
		TOTALES			66	39	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha: 17/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.2

1/2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

1. Valoración

C.T= Calificación Total

P.T = Ponderación Total

C. P= Calificación Porcentual

CT= 39

PT=66

CP= 50%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{39 \times 100}{66}$$

$$CP = 59,09\%$$



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.2

2/2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa

COMPONENTE: Personal Administrativo

2. Determinación del Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
	59,09%	
15 – 50%	51- 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

3. Conclusión

El Componente Recursos Administrativos presenta un nivel de riesgo y de confianza moderado por lo tanto amerita la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas.

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

EJ/1.3

1/14

INEXISTENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

COMENTARIO

Una vez realizado el análisis podemos verificar que en Sindicato Provincial de Choferes de Loja no nos proporcionaron documentos que constaten que se realiza una evaluación del desempeño del personal. Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo X, Artículo 45 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **"Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal."** impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

CONCLUSIÓN

Durante el periodo de análisis se determinó que la entidad no ha sido objeto de evaluaciones lo que dificulta detectar falencias existentes en las actividades del personal.

RECOMENDACIÓN

Que se implemente una política interna para que cada cierto período se realice evaluaciones de desempeño en el personal que labora en la empresa.



Verificado con el Código de trabajo

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

CAPÍTULO X

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art.- 44 Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art.- 45 Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal @

CAPÍTULO XI

DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

Art.- 1.El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.

✓ Verificado con el Código de trabajo ART 45.

@ Analizado



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

EJ/1.3

3/14

DESACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

COMENTARIO

Mediante el conocimiento preliminar del Sindicato y al revisar la documentación legal en la que se rige la entidad, se puede determinar que la entidad posee un reglamento interno pero el mismo se encuentra desactualizado, ya que este es del año 1999 por lo que no se está cumpliendo con disposiciones reglamentarias actuales para el funcionamiento de la entidad; ocasionando que las autoridades no tengan un control adecuado de las actividades y recursos implementados o adquiridos actualmente; debido a que los directivos desconocen de esta medida de control y se aplique desde años atrás de forma general.

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja no da cumplimiento con lo que estipula la normativa actual, impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de leyes vigentes.

RECOMENDACIÓN

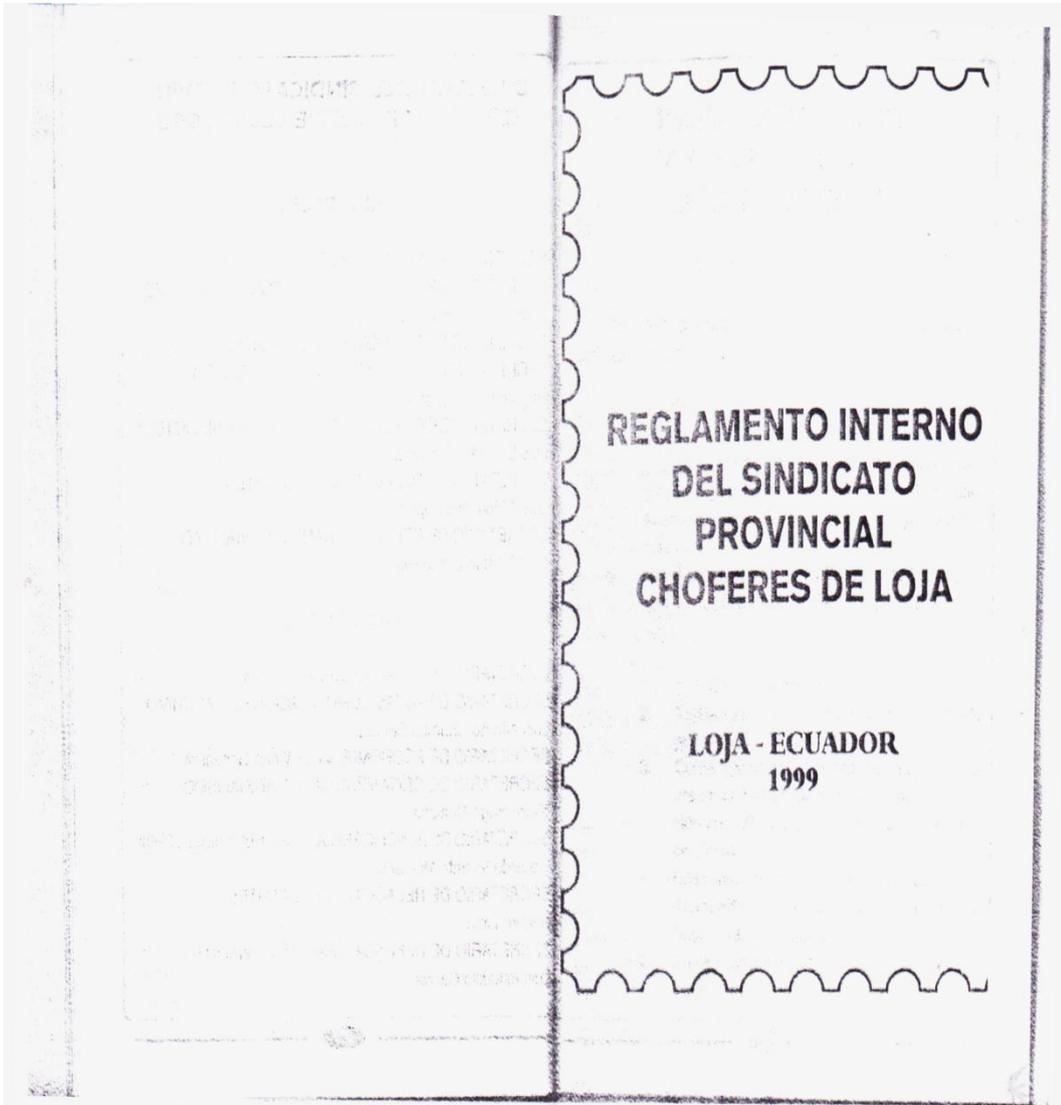
Al Secretario General del Sindicato Provincial de Choferes:

Que se informe sobre la normativa pertinente y se proceda a designar la actualización del reglamento interno.

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013





SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.3

5/14

INDICADOR DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$\text{Nivel de Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Nº Total de Empleados}} \times 100$$

@

$$\text{Nivel de Capacitación} = \frac{8}{12} \times 100$$

$$\text{Nivel de Capacitación} = 66,66\%$$

Σ

INDICADOR DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

$$CE = \frac{\text{Empleados que la Conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

@

$$CE = \frac{7}{12} \times 100$$

$$CE = 58,33\%$$

Σ



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.3

6/14

APLICACIÓN DE INDICADORES

PERSONAL ADMINISTRATIVO

COMENTARIO

Luego de haber aplicado los indicadores correspondientes se evidencia que los administrativos en un 66,66% se encuentran informados sobre las decisiones internas que toman los directivos. De acuerdo al indicador cumplimiento de actividades se demuestra un 100% de cumplimiento en las funciones encomendadas a los administrativos. El personal se encuentra capacitado en un porcentaje del 66,66%. En cuanto al conocimiento de la entidad el 58,33% del personal conocen la misión, visión y objetivos de la entidad. Estas situaciones ocasionan que no exista un adecuado y eficiente manejo de la información dentro de la entidad. @

CONCLUSIÓN

La totalidad de funcionarios administrativos conocen exactamente la misión, visión y objetivos por los cuales se rige el Sindicato Provincial de Choferes de Loja

RECOMENDACIÓN

AL Sr. Secretario General

Disponer y procurar que de alguna manera los servidores lleguen a conocer las decisiones que se toman de forma interna, que se cumplan las actividades, capacitaciones, asistencias a las asambleas ordinarias como extraordinarias del Sindicato de Choferes, con oportunidad en los cargos que ellos desempeñan dentro de la institución.

@ Analizado

∑ Cálculado

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA: 17/07/2013



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INDICADOR DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del Personal}} \times 100 \quad @$$

$$\text{Objetivos} = \frac{7}{12} \times 100 \quad \left. \vphantom{\frac{7}{12}} \right\} \Sigma$$

$$IP = 58,33\%$$

Comentario

Según los indicadores, los Directivos en su mayoría no difunden la Misión, Visión y objetivos, esto ocasiona que por falta de difusión e interés propio obtengamos un porcentaje menor a 100%.

Conclusión

El personal que labora en la institución en su mayoría no conoce el Plan Estratégico.

Recomendación

AL Sr. Secretario General

Disponer y procurar que de alguna manera los servidores lleguen a conocer las decisiones que se toman de forma interna, que se cumplan las actividades, capacitaciones, asistencias a las asambleas ordinarias como extraordinarias del Sindicato de Choferes, con oportunidad en los cargos que ellos desempeñan dentro de la institución.

@ Analizado

Σ Cálculado

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA: 17/07/2013



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

EJ/1.3

8/14

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJECUCION DE ACTIVIDADES

$$\text{Actividades} = \frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Planificadas}} \times 100 \quad @$$

$$HT = \frac{4}{4} \times 100$$

$$HT = 100\%$$

Σ

COMENTARIO

Una vez aplicado el indicador se pudo evidenciar que los directivos cumplen satisfactoriamente con las actividades contribuyendo así al adelanto de la misma. De esta manera se da a conocer que el personal cumple eficientemente sus labores.

CONCLUSIÓN

Los directivos enfocan el cumplimiento de actividades en el valor porcentual del 100%.

RECOMENDACIÓN

A los directivos de la institución que sigan cumpliendo con las actividades planteadas con el fin de mantener el prestigio institucional.

@ Analizado
Σ Cálculos

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA: 17/07/2013



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

EJ/1.3

9/14

EXISTE UN PROGRAMA PREDETERMINADO DE CAPACITACIÓN

COMENTARIO

Una vez realizado el análisis podemos verificar que en Sindicato Provincial de Choferes de Loja no nos proporcionaron documentos que constaten que se realiza una evaluación del desempeño del personal. Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo XI, Artículo 46 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **“El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.”** impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

CONCLUSIÓN

La entidad no da cumplimiento a lo que estipula el código de trabajo, en donde señala que el personal constantemente debe ser capacitado.

RECOMENDACIÓN

AL SECRETARIO GENERAL

Que junto con el personal administrativo presupuesten y planifiquen dentro de sus actividades diarias talleres de capacitación para que el personal que labora en la empresa pueda desempeñar sus funciones acorde a la necesidad.

✓ Verificado con el Código de trabajo

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L.

FECHA:17/07/2013

CAPÍTULO XI

DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

Art. 46 El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante @

CAPÍTULO XII

TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE

Todo gasto de viaje dentro y fuera del país que se incurra por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador y aprobado por el Jefe Inmediato y por Recursos Humanos y/o su Representante. Para el reembolso deberá presentar las facturas o notas de ventas debidamente

✓ Verificado con el Código de trabajo ART 46.

@ Analizado



**SINDICATO PROVINCIAL
CHOFERES DE LOJA**
ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES DE LOJA – “ESCOPROL”
Dirección Pedagógica



Loja, 23 de julio de 2013

Dr. Iván Ludeña Astudillo,
SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL CHOFERES DE LOJA
A petición de la parte interesada

CERTIFICO:

Que el personal que labora en la institución así como cuerpo directivo, reciben capacitación constante en diversas ramas del conocimiento, cuando existen eventos relacionados con las labores propias de la institución. No existe en todo caso un programa predeterminado de capacitación, sin embargo de lo cual en forma previa a iniciar los cursos de capacitación para la obtención del título de conductor profesional, el cuerpo docente de instrucción de manejo reciben la debida actualización de conocimientos. ✓

Es todo cuanto puedo certificar, facultando a la interesada a dar el uso que creyera conveniente.

Atentamente,





SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

EJ/1.3

12/14

INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

COMENTARIO

Luego de haber revisado Leyes, Reglamentos que norman la entidad, el equipo de auditoría determinó que la entidad no dispone de un manual de funciones que detalle las actividades que deben desempeñar los miembros de la institución, incumpliendo la norma de control interno del sindicato de Choferes de Loja.” Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo XIV, Artículo 55 Literal 2 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **“Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;”** impidiendo así conocer el las funciones que el personal realiza.

CONCLUSIÓN

La entidad no dispone de un manual de funciones

RECOMENDACIÓN

AL SR. SECRETARIO GENERAL

Se le recomienda designar a un funcionario para que elabore un manual de funciones donde especifique cada una de las actividades y responsabilidades a realizar por los funcionarios, con el fin de mejorar el desarrollo institucional en beneficio de aquellos que confían en la credibilidad de su institución.

✓ Verificado con el Código de trabajo

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

CAPÍTULO XIV

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 2. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código del Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia; @
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.

✓ Verificado con el Código de trabajo capítulo XIV Art 2 Literal 2

@ Analizado



**SINDICATO PROVINCIAL
CHOFERES DE LOJA**
ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES DE LOJA – “ESCOPROL”
Dirección Pedagógica



Loja, 23 de julio de 2013

Dr. Iván Ludeña Astudillo,
SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL CHOFERES DE LOJA
A petición de la parte interesada

CERTIFICO:

Que la señora **ANDREA VERONICA PICOITA BERMEO**, con cédula Nro. 1104101850 previa autorización del exponente realizó una Auditoría de Gestión en el Sindicato Provincial Choferes de Loja, en calidad de Tesis para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Cabe señalar que en esta institución no se cuenta con un manual de funciones específico y las labores de directivos y personal administrativo se basan en la necesidad institucional, así como en el Estatuto, directrices de la Federación Nacional de Choferes, y en cuanto a la ESCOPROL se basan en el Reglamento de Escuelas de Conducción e Institutos Superiores de Capacitación Para Conductores Profesionales.

Es todo cuanto puedo certificar, facultando a la interesada a dar el uso que creyera conveniente. ✓

Atentamente,





SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

EJ/1.4

 1/2

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PERSONAL OPERATIVO

N°	Objetivo. y Procedimientos	Referencia	Elab. Por	Fecha
	<u>Objetivos</u>			
1.	Establecer el grado de desempeño del personal operativo.			
1.	<u>Procedimientos</u> Aplicar el cuestionario de control interno dirigido al personal operativo.	ECl/2 <hr/> 1/3	A.V.P	17/07/13
2.	Prepare las cédulas narrativas de los puntos débiles del sistema de control Interno.	CN/2 <hr/> 1/7	A.V.P	17/08/13
3.	Aplicar indicadores para evaluar el cumplimiento de sus obligaciones.	EO/2 <hr/> 1/9	A.V.P	17/08/13
4.	Verificar el pago de remuneraciones.	EO/2 <hr/> 8/9	A.V.P	
Elaborado Por: A.V.P			Revisado Por: G.L	Fecha:17/07/13

SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

EJ/1.4

1/2

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pon d.	Calif.	
1.	¿El personal cumple con los requisitos establecidos para pertenecer al sindicato?	x			3	2	
2.	¿Se realiza planificación anual en las diferentes áreas?	x			3	1	
3.	¿Cumple con la planificación programada?	x			3	2	En su mayoría
4.	Se han aplicado indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de sus obligaciones?	x			3	0	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha: 17/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.4

1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	
5.	El personal operativo cumplen con sus obligaciones establecidas?	x			3	3	La mayoría
6.	Conocen disposiciones reglamentarias de obligaciones y derechos?	x			3	3	Desconocen
7.	Existe una adecuada comunicación interna en el sindicato?		x		3	0	
8.	Se aplican sanciones por el incumplimiento de las obligaciones?	x			3	2	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha: 17/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.4

1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observ.
		SI	NO	N/A	Pond	Calif.	
9.	Existe reglamento para reclutamiento del personal?	x			3	1	
10.	El personal operativo conoce los objetivos institucionales?	x			3	2	
TOTALES					30	16	
Elaborado Por: A.V.P		Revisado Por: G.L			Fecha: 17/07/2013		



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.4

1/2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

1. Valoración

C.T= Calificación Total

P.T = Ponderación Total

C. P= Calificación Porcentual

CT= 16

PT=30

CP= 53,33%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{16 \times 100}{30}$$

$$CP = 53,33\%$$



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

EJ/1.4

1/2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

2. Determinación del Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
	53,33%	
15 – 50%	51- 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

3. Conclusión

El Componente Recursos Docente presenta un nivel de riesgo moderado y un nivel de confianza moderado por lo tanto amerita la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas.



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

EJ/1.4

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1/14

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL OPERATIVO

**FALTA DE SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA PODER
MEDIR LOS RESULTADOS.**

COMENTARIO

A través de la realización de la entrevista al personal administrativo podemos constatar que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja no cuenta con una selección de indicadores de gestión, lo cual impide evaluar el trabajo del personal operativo y el cumplimiento de los objetivos planteados, incumpliendo así con lo establecido en las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del sistema Financiero Título X Capítulo V, Sección III, Art 14,3 que en su parte pertinente dice "**Indicadores de Gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas y procesos y procedimientos aplicados**"

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja con lo que estipula la normativa, impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

RECOMENDACIÓN

AI SECRETARIO GENERAL

Que al finalizar cada período se realice la aplicación de indicadores de gestión bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, para conocer el desempeño de la empresa.



Verificado con las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

**BANCO PROCREDIT
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012**

**CÉDULA NARRATIVA
ÁREA DE CRÉDITO**

**LIMITADO CONOCIMIENTO DE LINEAMIENTOS SOBRE EL MANEJO
DE EXPEDIENTES CREDITICIOS**

COMENTARIO:

Mediante el análisis pertinente se pudo constatar que no todos los funcionarios del área de crédito conocen acerca de los lineamientos establecidos por el organismo de control con relación al correcto manejo de la documentación contemplada en los expedientes de crédito, debido a que no ha existido un control eficiente de los mecanismos de capacitación, entrenamiento y socialización para la aplicación de dichas disposiciones, incumpliendo de esta manera con lo establecido en las Normas generales para las instituciones del Sistema Financiero, LIBRO I, TITULO IX, CAPÍTULO II, SECCIÓN I Anexo I, Literal 3, que en su parte pertinente dice: "*La entidad deberá establecer las disposiciones de control necesarias para definir los perfiles de los funcionarios que tendrán acceso a tales expedientes.*"

CONCLUSIÓN:

Se determinó que no todos los funcionarios tienen conocimiento de los lineamientos reglamentarios del manejo de los expedientes de crédito.

RECOMENDACIÓN:

AL JEFE DE EJECUTIVOS

Que se realice la debida capacitación entrenamiento y difusión de las normas que dicta la Superintendencia de Bancos y Seguros, bajo las cuales se debe realizar el correcto manejo de los expedientes de crédito.

✓ : Verificado con Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero

ELABORADOPOR: V.K.J.M. | **REVISADO POR:** B.O.G. | **FECHA:** 23 /05/13



**SINDICATO PROVINCIAL
CHOFERES DE LOJA**
ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES DE LOJA – “ESCOPROL”
Dirección Pedagógica



Loja, 23 de julio de 2013

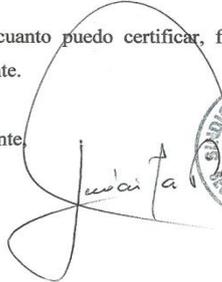
Dr. Iván Ludeña Astudillo,
SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL CHOFERES DE LOJA
A petición de la parte interesada

CERTIFICO:

Que en esta institución la evaluación al personal es constante, ya que conforme a la necesidad, cada seis meses se inician cursos de capacitación para conductores profesionales, por ende es necesario capacitar y evaluar a quienes cumplirán las labores en docencia e instrucción de conducción vehicular.- Para tal evaluación no se cuenta con indicadores de gestión predeterminados.-

Es todo cuanto puedo certificar, facultando a la interesada a dar el uso que creyera conveniente.

Atentamente,




SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL OPERATIVO

EJ/1.4

4/14

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

COMENTARIO:

Al examinar el resultado del análisis de la entrevista verificamos que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja no realiza un reclutamiento y selección de nuevo personal y puedan verificar el personal idóneo para desempeñar cargos acorde a sus conocimientos de esta manera incumple con lo establecido en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de los trabajadores, selección y contratación de personal en su Art. 9 que estipula **“Se considera empleados o trabajadores a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, en habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.**

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja no da cumplimiento con lo que estipula el Código de trabajo impidiendo así cumplir con lo requerido para la contratación de nuevo personal.

RECOMENDACIÓN

AI SECRETARIO GENERAL

Es necesario que se implemente una política interna para la selección y reclutamiento de personal de esta manera se contara con personal idóneo y capacitado para el cargo a desempeñar.

✓ Verificado con el Código de Trabajo

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.-3 Se considera empleados o trabajadores a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

@

Art.-4 La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

✓ Verificado con el Código de trabajo capítulo IV Art 3

@ Analizado



**SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CÉDULA NARRATIVA

PERSONAL OPERATIVO

EJ/1.4

6/14

Ausencia de Políticas de comunicación

COMENTARIO:

Del análisis realizado se pudo verificar que en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja existe una total ausencia de políticas de comunicación interna que permita la adecuada información entre los servidores cualquiera sea el rol que desempeñen incumpliendo así con lo estipulado en el Estatuto del Sindicato Provincial Choferes de Loja Artículo 26 que en su parte pertinente dice **“Corresponde al Secretario de actas, comunicaciones y archivo, redactar las actas de sesiones de Asamblea General o del Consejo de Administración y las comunicaciones necesarias para el normal desenvolvimiento de la entidad y cuidar el archivo”**.

CONCLUSION:

El Sindicato no mantiene un adecuado manejo de la información y comunicaciones que a diario se desarrollan en la institución impidiendo que de esta manera no exista el conocimiento necesario en cuanto a las actividades que se realizan dentro del Sindicato.

RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO DE ACTAS

Se recomienda que se mantenga más pendiente del manejo y cuidado de la información que a diario se presenta en el Sindicato de esta manera podrá dar a conocer al resto de personal que labora en la institución.

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

La resolución tomada constará en un libro especial y será suscrita por los miembros del Consejo de Administración que la tomen; igual procedimiento se aplicará, para las sanciones a un funcionario o empleado de la institución.

DEL SECRETARIO GENERAL

Art. 22.- El Secretario General tendrá la representación oficial de la entidad en la forma prevista en el Estatuto y suscribirá todas las comunicaciones que no provengan de una resolución de Asamblea General o del Consejo de Administración.

Las comunicaciones que provengan por resoluciones de una Asamblea General o del Consejo de Administración la suscribirá en unión del Secretario de Actas, Comunicaciones y Archivo.

Art. 23.- El Secretario General interviene y suscribirá todas las actas de Sesiones, inventarios, registros, etc, en unión del funcionario a quien le corresponda justificar tales actos.

Art. 24.- El Secretario General en unión del Secretario de Economía suscribirá los vales de egresos, roles de pago, cheques de banco y más documentos que comprueben el movimiento financiero de la institución.

Art. 25.- El Secretario General está obligado a presentar por escrito un informe anual sobre el funcionamiento y administración de la institución.

DEL SECRETARIO DE ACTAS, COMUNICACIONES Y ARCHIVO

Art. 26.- Corresponde al Secretario de actas, comunicaciones y archivo, redactar las actas de sesiones de Asamblea General o del Consejo de Administración y las comunicaciones necesarias para el normal desenvolvimiento de la entidad, y cuidar el archivo.

Art. 27.- Lloverá por separado los siguientes libros:

- a. De sesiones de Asamblea General;
- b. De sesiones del Consejo de Administración;
- c. De resoluciones de sanciones; y,
- d. De resoluciones sobre los beneficios solicitados por los socios.

Art. 28.- El Secretario de actas, comunicaciones y archivo, certificará la asistencia de los miembros de la entidad a las sesiones ordinarias y extraordinarias que se realicen.

Art. 29.- El Secretario de actas, comunicaciones y archivo, no percibirá sueldo, pero podrá solicitar se le nombre un empleado auxiliar.

Art. 30.- Todas las actas, resoluciones y comunicaciones serán numeradas y al fin del año archivadas prolijamente.

Art. 31.- Los libros serán foliados y rubricados por el Secretario General.

DEL SECRETARIO DE ECONOMÍA

Art. 32.- El Secretario de Economía, supervisará y controlará de que se lleve la contabilidad de los bienes y perforancias de la entidad, debiendo responder, presentar cuenta especial e informe de los ingresos y egresos ordinarios o extraordinarios que se efectúan durante el año del ejercicio de sus funciones.



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APLICACIÓN DE INDICADORES

PERSONAL OPERATIVO

EJ/1.4

8/14

CONOCIMIENTO DE LA MISION

$$\text{Mision} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de Personal}} \times 100 \quad @$$

$$HT = \frac{5}{7} \times 100$$

$$HT = 71\%$$

Σ

CONOCIMIENTO DE LA VISION

$$\text{Vision} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de Personal}} \times 100 \quad @$$

$$CS = \frac{6}{7} \times 100$$

$$CS = 86\%$$

Σ



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

EJ/1.4

AUDITORÍA DE GESTIÓN

9/14

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APLICACIÓN DE INDICADORES

PERSONAL OPERATIVO

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del Personal}} \times 100 \quad @$$

$$\text{Objetivos} = \frac{6}{7} \times 100$$

$$IP = 57\%$$

} @
Σ

COMENTARIO

Según los indicadores, los Directivos en su mayoría no difunden la Misión, Visión y objetivos, esto ocasiona que por falta de difusión e interés propio obtengamos un porcentaje menor a 100%

CONCLUSIÓN

El personal que labora en la institución en su mayoría no conoce el Plan Estratégico.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos que trabajan en la institución, busquen un método adecuado para conocer acerca de lo expuesto en el plan estratégico y así poder cumplir con los objetivos planteados.

@ Analizado

Σ Cálculos

✓ CHEQUEADO



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APLICACIÓN DE INDICADORES

PERSONAL OPERATIVO

EJ/1.4

10/14

EJECUCION DE ACTIVIDADES

$$\text{Actividades} = \frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Planificadas}} \times 100 \quad @$$

$$HT = \frac{5}{5} \times 100$$

$$HT = 100\%$$

}
Σ
✓

COMENTARIO

Una vez aplicado el indicador se pudo evidenciar que los directivos cumplen satisfactoriamente con las actividades contribuyendo así al adelanto de la misma. De esta manera se da a conocer que el personal cumple eficientemente sus labores.

CONCLUSIÓN

La totalidad de los funcionarios operativos cumplen satisfactoriamente con las actividades y los objetivos para los cuales fue creado el Sindicato.

RECOMENDACIÓN

A los directivos de la institución que sigan cumpliendo con las actividades planteadas con el fin de mantener el prestigio institucional.

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA: 17/07/2013



SINDICATO PROVINCIAL DE "CHOFERES DE LOJA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CEDULA NARRATIVA

PERSONAL OPERATIVO

EJ/1.4

11/14

PAGO OPORTUNO DE REMUNERACIONES

COMENTARIO

Una vez aplicado el cuestionario de control interno, se evidencia que se cancelan oportunamente los haberes al talento humano que labora en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, cumpliendo con la normativa vigente en la Constitución de la República del Ecuador el cual estipula en el Art. 328.- **"La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria"**

CONCLUSIÓN

Todo el personal que labora en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja reciben en forma oportuna y en tiempo establecido sus remuneraciones.

RECOMENDACIÓN

AL SECRETARIO GENERAL

Continuar con la labor de cumplir de manera eficiente con la cancelación de sueldos a sus trabajadores.

ELABORADO POR: A.V.P

REVISADO POR: G.L

FECHA:17/07/2013

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley.

La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones. Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

INDICADOR PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA
 DE PAGAR EL MES DE : **AGOSTO** Año: 2012
 Pág. N.º 1

APELLIDOS Y NOMBRES	BASE DE DATOS										LIQUIDO A PAGAR	FINA EMPLEADO
	S.BASICO D.TRAB.	GANADO H. EXTRAS	BONO.RES. TRANSP.	DEC.3ER. OTROS	FON.RES. TOT.ING.	IESS ANTICIP.	OTROS	MULTAS ANCITIPOS	TOT.DESC			
ALBAN CAMPOVERDE SANDRA DEL CI RECAUDADORA	487.59 30	487.59			487.59	45.59	193.31		238.90	248.69	TRANSF	
APOLD PINZA JORGE SEGUNDO SECRET.AUX.ACTAS Y C	426.69 30	426.69		100.00	526.69	39.90 100.00	152.88		292.78	233.91	TRANSF	
BRICEÑO TAPIA NATHALY VICTORIA ODONTOLOGA	750.00 30	750.00			750.00	70.13	25.00		95.13	654.87	TRANSF	
CARRION CASTILLO ESTHELA CONTADORA GENERAL	580.00 30	580.00			580.00	49.55	29.97		79.52	500.48	TRANSF	
CUEVA JIMENEZ DIANA ALEXANDRA MEDICO TRATANTE	516.27 30	516.27			516.27	48.27			48.27	468.00	TRANSF	
FIERRO CABRERA JINA WARELL AUXILIAR LABORATORIO	407.90 30	407.90			407.90	38.14			38.14	369.76	TRANSF	
JAEN BRAVO JULIA ESPERANZA ESTILISTA	387.20 30	387.20			387.20	36.20		5.00	41.20	346.00	TRANSF	
MONTAÑO EDUARDO VICENTE ASISTENTE SEC.GENE.	465.31 30	465.31			38.78 504.09	43.51	25.00		68.51	435.58	TRANSF	
ORDÓÑEZ ORELLANA BYRON ALEXAND DIGITADOR	470.82 30	470.82			470.82	44.02			44.02	426.80	TRANSF	
PULLAGUARI MIGUEL ANGEL CONSERJE											TRANSF	
RIVAS LAOIZA MARIA DEL CARMEN LABORATORISTA	386.10 30	386.10			386.10	36.10			36.10	350.00	TRANSF	
SARNIENTO CARDENAS ESPERANZA G AUXILIAR DE BOTICA	440.99 30	440.99			440.99	41.23			41.23	399.76	TRANSF	
TORRES QUICHIMBO RITA MARLENE AUXILIAR CONTABILIDA	465.31 30	465.31			38.78 504.09	43.51	28.25		71.76	432.33	TRANSF	
S U M A N :		5784.18		100.00	77.56 5961.74	536.15 100.00	454.41	5.00	1095.56	4866.18		

67 S
68 P

SINDICATO PROVINCIAL
 DE CHOFERES DE LOJA
 SECRETARIA DE ECONOMIA
 LOJA - ECUADOR

(Firma)
 GERENTE

SINDICATO DE CHOFERES
 DE LOJA
 CONTADOR
 CONTADOR(A)

SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

ROL del MES de: AGOSTO Año: 2012

Nombre: SARMIENTO CARDENAS ESPERANZA GRICEL

G A N A N C I A S		D E S C U E N T O S		Rol: AGOSTO /2012
SUELDO BASICO	440.99	IESS	41.23	NETO A PAGAR => 399.76
Sueldo	440.99	Anticipos	0.00	
Días Trabajados	30.00	Multas	0.00	
Adicional	0.00	Otros	0.00	
Horas Extras	0.00			
SUB TOTAL	440.99			Cheque # TRANSF
Décimo Tercer Sueldo	0.00			Cancelado:
Bono Responsabilidad	0.00			RECIBI CONFORME
Transporte	0.00			
Otros	0.00			
Fondos de Reserva	0.00			
TOTAL DE INGRESOS	440.99	TOTAL DESCUENTOS	41.23	

LIQUIDO A RECIBIR: TRESCIENTOS NOVENTA Y NUEVE, 76/100 DOLARES
 Cancelado con Cheque Nro. TRANSF del Banco: COOP. AHORRO SINDICAT # Cta. 1101000052

SECRETARIO GENERAL

SECRETARIO DE ECONOMIA

SINDICATO DE CHOFERES
CONTABILIDAD

SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA

ROL del MES de: AGOSTO Año: 2012

Nombre: TORRES QUICHIMBO RITA MARLENE

G A N A N C I A S		D E S C U E N T O S		Rol: AGOSTO /2012
SUELDO BASICO	465.31	IESS	43.51	NETO A PAGAR => 432.33
Sueldo	465.31	Anticipos	0.00	
Días Trabajados	30.00	Multas	0.00	
Adicional	0.00	Otros	28.25	
Horas Extras	0.00			
SUB TOTAL	465.31			Cheque # TRANSF
Décimo Tercer Sueldo	0.00			Cancelado:
Bono Responsabilidad	0.00			RECIBI CONFORME
Transporte	0.00			
Otros	0.00			
Fondos de Reserva	38.78			
TOTAL DE INGRESOS	504.09	TOTAL DESCUENTOS	71.76	

LIQUIDO A RECIBIR: CUATROCIENTOS TREINTA Y DOS, 33/100 DOLARES
 Cancelado con Cheque Nro. TRANSF del Banco: COOP. AHORRO SINDICAT # Cta. 1101000052

SECRETARIO GENERAL

SECRETARIO DE ECONOMIA

SINDICATO DE CHOFERES
CONTABILIDAD

SECRETARIO GENERAL

SECRETARIO DE ECONOMIA

SINDICATO DE CHOFERES
CONTABILIDAD

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

h. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



**Sindicato Provincial de
“Choferes de Loja”**

INFORME DE AUDITORÍA

Período del 01 de Enero al 31 de
Diciembre de 2012.

ÍNDICE

CARATULA	184
CARTA DE PRESENTACIÓN	186
CAPÍTULO I:	
Motivo de la auditoría.....	188
Objetivos de la auditoría	188
Alcance	189
Enfoque	189
Componentes auditados	189
Indicadores utilizados	190
CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	
Misión	192
Visión	192
Valores.....	192
Base Legal	193
Principales Funcionarios.....	194
Financiamiento.....	194
CAPITULO III: RESULTADOS GENERALES	196
CAPÍTULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS	205

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 17 de Julio de 2013

Sr. Doctor
Iván Ludeña Astudillo
**SECRETARIO GENERAL Y MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE
“CHOFERES DE LOJA”**
Ciudad.-

De nuestra consideración:

Una vez concluida la Auditoría de Gestión en el Sindicato Provincial de “Choferes de Loja”, de la ciudad de Loja, provincia de Loja; período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

La Auditoría fue realizada de acuerdo con los términos de las Normas Ecuatorianas de Auditoría, estas normas requieren que la auditoría certifique razonable que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, al igual que sus operaciones se encuentren sujetas a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y procedimientos aplicables a la gestión.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe y que deben ser consideradas para su aplicación

Atentamente,

Srta. Andrea Verónica Picoíta Bermeo

JEFE DE EQUIPO

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1. MOTIVO

EN cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de fecha 25 de Junio de 2011, emitida por la Dra. Gladys Ludeña Eras Mg. Sc. En calidad de Supervisora y además como Directora de Tesis previa a optar el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, en la Universidad Nacional de Loja, se realiza la Auditoría De Gestión en el Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” de la ciudad de Loja período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar si la ejecución de cronogramas y actividades se realizan de forma eficiente, efectiva y económica con lo cual se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos
- Establecer el grado de cumplimiento de deberes y obligaciones del personal Directivo y Administrativo- Financiero.
- Revisar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera y administrativa para la toma de decisiones de los directivos.
- Formular recomendaciones a los directivos en el proceso de la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión comprenderá su estudio en el Sindicato Provincial de “Choferes de Loja en el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012. Se evaluará al Recurso Administrativo-Financiero, Directivo y se emitirá el informe correspondiente con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4. ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada a verificar las metas y objetivos institucionales que se han cumplido en base a la normativa vigente en las áreas Administrativa y Directivo.

5. COMPONENTES AUDITADOS

La presente Auditoría de Gestión aplicada al Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” de la ciudad de Loja período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 se la realizó de la siguiente manera:

Componente 01:

- Recurso Humano

Subcomponente:

- Personal Administrativo
- Personal Directivo

6. INDICADORES UTILIZADOS

6.1 INDICADORES DE EFICIENCIA

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA
CANTIDAD	$\frac{\text{Nro. de Servicios Prestados}}{\text{Nro. de Servicios Proyectados}}$
DESEMPEÑO	$\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
ASISTENCIA	$\frac{\text{Días Efectivamente Laborables}}{\text{Días Laborables}}$
SATISFACCIÓN PÚBLICA	$\frac{\text{Nro. de Usuarios con criterio Positivo}}{\text{Nro. de Usuarios entrevistados}}$
SERVICIO	$\frac{\text{Volumen o Cantidad de Servicio}}{\text{Nro. Total de Servicios}}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	$\frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos por Clases de sevcios}}$

INDICADORES DE EFICACIA

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA
CUMPLIMIENTO	$\frac{\text{Nro. de Funciones ejecutadas}}{\text{Nro. de Funciones Asignadas}}$
OBJETIVOS	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
PROFESIONAL	$\frac{\text{Tiempo Requerido por Serv.}}{\text{Nro. de Servicios Prestados}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Nro. de Administrativos Capac.}}{\text{Nro. Total de Administrativos}} \times 100$
RECLAMOS	$\frac{\text{Reclamos Resueltos}}{\text{Reclamos Recibidos}} \times 100$
POLÍTICAS	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Estables}}$

INDICADORES DE ECONOMÍA

DENOMINACIÓN	INDICADOR
GASTO PROMEDIO CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Nómina del Personal Adminis.}}{\text{Valor Total de la Nómina}}$
GASTO PROMEDIO NÓMINA	$\frac{\text{Costo Total Nómina de Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Capacitación Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$

CAPITULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

1. MISIÓN

La institución contribuye a la formación del verdadero profesional del volante, fortaleciendo los procesos sociales con actitudes y comportamientos responsables por ello vela por el fiel cumplimiento de las leyes laborales especialmente las relaciones con el tránsito y los transportes, Promueve la sindicalización y aporta culturalmente al engrandecimiento de nuestro pueblo.

2. VISIÓN

La capacidad de gestión está sólidamente vinculada con los distintos sectores productivos de la sociedad, apoyados en procesos administrativos eficaces, eficientes y transparentes que benefician a sus socios activos jubilados, familiares y ciudadanía en general.

3. OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

- Promover el mejoramiento profesional, intelectual, moral y cultural de los asociados.
- Organizar cursos de capacitación técnica profesional.

- Velar por el fiel cumplimiento de las leyes laborales, especialmente las relacionadas con el tránsito y los transportes.
- Promover la sindicalización de los profesionales del volante.
- Suplir los requerimientos que esta especialidad demanda en el desarrollo socio-económico de la ciudad y provincia de Loja.

4. BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” inicia su vida jurídica el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de su estatuto por parte del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 1712, regula su actividad según las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Resoluciones que dictaren el Consejo Nacional de Tránsito, Consejo Provincial de Tránsito y la respectiva Jefatura Provincial de Tránsito.

5. PRINCIPALES FUNCIONARIOS

NOMBRES	CARGOS	INICIO	SITUACIÓN
Dr. Iván Ludeña	Secretario General	Enero 2000	Continúa
Dr. Juan Carlos Ramírez	Asesor Jurídico	Junio 2011	Continúa
Dra. Sonia Erazo	Contadora	Marzo 2010	Continúa
Dr. José Gálvez	Secretario de Economía	Febrero 2001	Continua
Lic. Rita Torres	Secretaria	Septiembre 2009	Continua
Dra. Diana Cueva	Médico General	Agosto 2011	Continúa
Lic. Vanessa Mendieta	Inspectora de la sección matutina y vespertina de la ESCOPROL.	Enero 2013	Continúa

6. FINANCIAMIENTO

Para el funcionamiento de las actividades del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja” su financiamiento externo es a través de las

aportaciones de sus socios y rubros que se cobran a personas particulares por los servicios que acuden a recibir por parte del Sindicato, Mediante arriendo de sus bienes inmuebles.

Beneficios que Brinda el Sindicato y que permiten el Financiamiento:

- Médicos
- Laboratorio clínico
- Odontológicos
- Enfermería
- Farmacia
- Peluquería
- Salón Social
- Mausoleos en Cementerio general
- Mausoleos en cementerio de Obrapía
- V Programa de Lotización y Vivienda
- Cooperativa de Ahorro y crédito
- Carnetización
- Centro de cómputo con internet
- Laboratorio Psicosensométrico (exámenes visuales, auditivos y motricidad)
- Escuela de Conductores profesionales de Loja y extensión Saraguro.
- Servicio de wincha, plataforma y grúa

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

INEXISTENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

COMENTARIO

Una vez realizado el análisis podemos verificar que en Sindicato Provincial de Choferes de Loja no nos proporcionaron documentos que constaten que se realiza una evaluación del desempeño del personal. Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo X, Artículo 45 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **“Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.”** impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

CONCLUSIÓN

Durante el periodo de análisis se determinó que la entidad no ha sido objeto de evaluaciones lo que dificulta detectar falencias existentes en las actividades del personal.

RECOMENDACIÓN Nº 1

AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA.

Que se implemente una política interna para que cada cierto período se realice evaluaciones de desempeño en el personal que labora en la empresa.

DESACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

COMENTARIO

Mediante el conocimiento preliminar del Sindicato y al revisar la documentación legal en la que se rige la entidad, se puede determinar que la entidad posee un reglamento interno pero el mismo se encuentra desactualizado, ya que este es del año 1999 por lo que no se está cumpliendo con disposiciones reglamentarias actuales para el funcionamiento de la entidad; ocasionando que las autoridades no tengan un control adecuado de las actividades y recursos implementados o adquiridos actualmente; Debido a que los directivos desconocen de esta medida de control y se aplique desde años atrás de forma general.

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja no da cumplimiento con lo que estipula la normativa actual, impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de leyes vigentes.

RECOMENDACIÓN N°2

AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES:

Que se informe sobre la normativa pertinente y se proceda a designar la actualización del reglamento interno.

INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

COMENTARIO

Luego de haber revisado Leyes, Reglamentos que norman la entidad, el equipo de auditoría determinó que la entidad no dispone de un manual de funciones que detalle las actividades que deben desempeñar los miembros de la institución, incumpliendo la norma de control interno del sindicato de Choferes de Loja.” Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo XIV, Artículo 55 Literal 2 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **“Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;”** impidiendo así conocer el las funciones que el personal realiza.

CONCLUSIÓN

La entidad no dispone de un manual de funciones

RECOMENDACIÓN N°3

AL SR. SECRETARIO GENERAL

Se le recomienda designar a un funcionario para que elabore un manual de funciones donde especifique cada una de las actividades y responsabilidades a realizar por los funcionarios, con el fin de mejorar el desarrollo institucional en beneficio de aquellos que confían en la credibilidad de su institución.

EXISTE UN PROGRAMA PREDETERMINADO DE CAPACITACIÓN

COMENTARIO

Una vez realizado el análisis podemos verificar que en Sindicato Provincial de Choferes de Loja no nos proporcionaron documentos que constaten que se realiza una evaluación del desempeño del personal. Por lo que se está incumpliendo de esta manera con lo estipulado en el Capítulo XI, Artículo 46 del Código de Trabajo, que en su parte pertinente dice **“El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.”** impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

CONCLUSIÓN

La entidad no da cumplimiento a lo que estipula el código de trabajo, en donde señala que el personal constantemente debe ser capacitado.

RECOMENDACIÓN N°4

AL SECRETARIO GENERAL

Que junto con el personal administrativo presupuesten y planifiquen dentro de sus actividades diarias talleres de capacitación para que el personal que labora en la empresa pueda desempeñar sus funciones acorde a la necesidad.

FALTA DE SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA PODER MEDIR LOS RESULTADOS.

COMENTARIO

A través de la realización de la entrevista al personal administrativo podemos constatar que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja no cuenta con una selección de indicadores de gestión, lo cual impide evaluar el trabajo del personal operativo y el cumplimiento de los objetivos planteados, incumpliendo así con lo establecido en las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del sistema Financiero Título X Capítulo V, Sección III, Art 14,3 que en su parte pertinente dice **“Indicadores de Gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas y procesos y procedimientos aplicados”**

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja con lo que estipula la normativa, impidiendo así conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

RECOMENDACIÓN Nº5

AI SECRETARIO GENERAL

Que al finalizar cada período se realice la aplicación de indicadores de gestión bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, para conocer el desempeño de la empresa.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

COMENTARIO:

Al examinar el resultado del análisis de la entrevista verificamos que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja no realiza un reclutamiento y selección de nuevo personal y puedan verificar el personal idóneo para desempeñar cargos acorde a sus conocimientos de esta manera incumple con lo establecido en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de los trabajadores, selección y contratación de personal en su Art. 9 que estipula “**Se considera empleados o trabajadores a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, en habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones**

Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

CONCLUSIÓN

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja no da cumplimiento con lo que estipula el Código de trabajo impidiendo así cumplir con lo requerido para la contratación de nuevo personal.

RECOMENDACIÓN Nº 6

AI SECRETARIO GENERAL

Es necesario que se implemente una política interna para la selección y reclutamiento de personal de esta manera se contara con personal idóneo y capacitado para el cargo a desempeñar.

AUSENCIA DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

COMENTARIO:

Del análisis realizado se pudo verificar que en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja existe una total ausencia de políticas de comunicación interna que permita las la adecuada información entre los servidores cualquiera sea el rol que desempeñen incumpliendo así con lo estipulado en el Estatuto del Sindicato Provincial Choferes de Loja Artículo 26 que en su parte pertinente dice **“Corresponde al Secretario de actas, comunicaciones y archivo, redactar**

las actas de sesiones de Asamblea General o del Consejo de Administración y las comunicaciones necesarias para el normal desenvolvimiento de la entidad y cuidar el archivo”.

CONCLUSION:

El Sindicato no mantiene un adecuado manejo de la información y comunicaciones que a diario se desarrollan en la institución impidiendo que de esta manera no exista el conocimiento necesario en cuanto a las actividades que se realizan dentro del Sindicato.

RECOMENDACIÓN Nº7

AL SECRETARIO DE ACTAS

Se recomienda que se mantenga más al pendiente del manejo y cuidado de la información que a diario se presenta en el Sindicato de esta manera podrá dar a conocer al resto de personal que labora en la institución.

PAGO OPORTUNO DE REMUNERACIONES

COMENTARIO

Una vez aplicado el cuestionario de control interno, se evidencia que se cancelan oportunamente los haberes al talento humano que labora en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, cumpliendo con la normativa vigente en la Constitución de la República del Ecuador el cual estipula en el Art. 328.-

“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”

CONCLUSIÒN

Todo el personal que labora en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja reciben en forma oportuna y en tiempo establecido sus remuneraciones.

RECOMENDACIÒN N°8

AL SECRETARIO GENERAL

Continuar con la labor de cumplir de manera eficiente con la cancelación de sueldos a sus trabajadores.

CAPÍTULO IV

COMPONENTES EXAMINADOS

ÁREA: ADMINISTRATIVA

COMPONENTE: PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICADOR DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del Personal}} \times 100$$

$$\text{Objetivos} = \frac{7}{12} \times 100$$

$$IP = 58,33\%$$

Comentario

Según los indicadores, los Directivos en su mayoría no difunden la Misión, Visión y objetivos, esto ocasiona que por falta de difusión e interés propio obtengamos un porcentaje menor a 100%.

RECOMENDACIÓN N° 1

AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES E LOJA

Disponer y procurar que de alguna manera los servidores lleguen a conocer las decisiones que se toman de forma interna, que se cumplan las actividades, capacitaciones, asistencias a las asambleas ordinarias como extraordinarias del Sindicato de Choferes, con oportunidad en los cargos que ellos desempeñan dentro de la institución

EJECUCION DE ACTIVIDADES

$$\text{Actividades} = \frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Planificadas}} \times 100$$

$$HT = \frac{4}{4} \times 100$$

$$HT = 100\%$$

COMENTARIO

Una vez aplicado el indicador se puede evidenciar que los directivos cumplen satisfactoriamente con las actividades contribuyendo así al adelanto de la misma. De esta manera se da a conocer que el personal cumple eficientemente sus labores.

RECOMENDACIÓN N°2

A los directivos de la institución que sigan cumpliendo con las actividades planteadas con el fin de mantener el prestigio institucional.

ÁREA: Operativa

COMPONENTE: Personal Operativo

CONOCIMIENTO DE LA MISION

$$\text{Mision} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de Personal}} \times 100$$

$$HT = \frac{5}{7} \times 100$$

$$HT = 71\%$$

CONOCIMIENTO DE LA VISION

$$\text{Vision} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de Personal}} \times 100$$

$$CS = \frac{6}{7} \times 100$$

$$CS = 86\%$$

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del Personal}} \times 100$$

$$\text{Objetivos} = \frac{6}{7} \times 100$$

$$IP = 57\%$$

Comentario

Según los indicadores, los Directivos en su mayoría no difunden la Misión, Visión y objetivos, esto ocasiona que por falta de difusión e interés propio obtengamos un porcentaje menor a 100%.

Conclusión

El personal que labora en la institución en su mayoría no conoce el Plan Estratégico

RECOMENDACIÓN N°3

A los Directivos que trabajan en la institución, busquen un método adecuado para conocer acerca de lo expuesto en el plan estratégico y así poder cumplir con los objetivos planteados.

EJECUCION DE ACTIVIDADES

$$\text{Actividades} = \frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Planificadas}} \times 100$$

$$HT = \frac{5}{5} \times 100$$

$$HT = 100\%$$

COMENTARIO

Una vez aplicado el indicador se puede evidenciar que los directivos cumplen satisfactoriamente con las actividades contribuyendo así al adelanto de la misma. De esta manera se da a conocer que el personal cumple eficientemente sus labores.

RECOMENDACIÓN N°4

A los directivos de la institución que sigan cumpliendo con las actividades planteadas con el fin de mantener el prestigio institucional.

FASE V: SEGUIMIENTO



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

NRO.	RECOMENDACIÓN	AÑO 2013																RESPONSABLE				
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Se le recomienda designar a un funcionario para que elabore un manual de funciones donde especifique cada una de las actividades y responsabilidades a realizar por los funcionarios, con el fin de mejorar el desarrollo institucional en beneficio de aquellos que confían en la credibilidad de su institución.		X	X	X																	Al Sr. Secretario General



SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

Nro	RECOMENDACIÓN	AÑO 2013																RESPONSABLE
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2	Que se informe sobre la normativa pertinente y se proceda a designar la actualización del reglamento interno.		X	X														Al Sr. Asesor Jurídico
3	A los Directivos, realizar un estudio y planificación de las funciones y actividades principales del Sindicato de Choferes de Loja y diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados de la gestión realizada.				X													Al Sr. Secretario General



“SINDICATO PROVINCIAL DE “CHOFERES DE LOJA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

Nro	RECOMENDACIÓN	AÑO 2013																RESPONSABLE				
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
4	Se recomienda que realicen una planificación para contratación y reglamento de reclutamiento de personal del Sindicato de Choferes de Loja.							X	X													A los Directivos

g. DISCUSIÓN

En el transcurso de la auditoría, se determinó que en el sindicato de Choferes de Loja. Existían algunas falencias imposibilitando el crecimiento y desarrollo del mismo, creándose la necesidad de buscar soluciones que permitan el control eficiente de las actividades de conformidad a las disposiciones reglamentarias para el efecto. Entre las deficiencias detectadas se presenta las siguientes; En esta institución no se han realizado auditorías de gestión, lo que incurre al desconocimiento del grado de eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en la misma; Ausencia de evaluaciones de desempeño al personal.

Al realizar la Auditoría de Gestión en el Sindicato Provincial **“CHOFERES DE LOJA”** período comprendido de enero a diciembre del 2012. Se efectuó la evaluación del control interno, se aplicaron técnicas de auditoría, detectando algunas falencias que fueron comunicadas a los directivos en el transcurso de la auditoría y en el informe final.

En el cronograma de cumplimiento de aplicación de actividades se recomienda entre otras: designar a un funcionario para que elabore un manual de funciones donde especifique cada una de las actividades y responsabilidades a realizar por los funcionarios, con el fin de mejorar el desarrollo institucional en beneficio de aquellos que confían en la

credibilidad de su institución; Que se informe sobre la normativa pertinente y se proceda a designar la actualización del reglamento interno; A los Directivos, realizar un estudio y planificación de las funciones y actividades principales del Sindicato de Choferes de Loja y diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados de la gestión realizada

h. CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo de investigación, se ha llegado a formular las siguientes conclusiones:

- Al evaluar el Sistema de Control Interno implantado por la entidad se estableció un nivel de confianza y de riesgo moderado en los componentes analizados es confiable pero no es suficiente, requiere de mecanismos que ayuden al mejorar control de los recursos.
- Se determinó que el Sindicato Provincial “Choferes de Loja” carece de un manual de funciones y se evidencia un reglamento interno desactualizado dentro del área administrativa.
- Se estableció que el Sindicato Provincial “Choferes de Loja” no aplicado indicadores de gestión para conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la entidad.
- Se elaboró el informe de auditoría que contiene conclusiones y recomendaciones efectuadas de conformidad a los resultados obtenidos en periodo auditado 1ro de enero al 31 de diciembre de 2012 de la auditoria de gestión del Sindicato Provincial de “Choferes de Loja. así como el respectivo cronograma de actividades.

i. RECOMENDACIONES

Se presenta las siguientes recomendaciones de las conclusiones anteriormente indicadas luego de terminar el trabajo de tesis.

- A la máxima autoridad del Sindicato Provincial “Choferes de Loja implementar un Sistema de Control Interno eficaz que permita controlar de mejor manera los recursos.
- Al Asesor Jurídico, autoridades del Sindicato Provincial “Choferes de Loja que se informe sobre la normativa pertinente y se proceda a la actualización del reglamento interno y manual de funciones
- A los Directivos, realizar un estudio y planificación de las funciones y actividades principales del Sindicato Provincial “Choferes de Loja” y diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados de la gestión realizada.
- Analizar el informe de auditoría en el periodo auditado con el personal del Sindicato Provincial “Choferes de Loja y aplicar el respectivo cronograma de actividades propuesto sobre las recomendaciones realizadas con la finalidad de corregir las falencias detectadas en periodo auditado 1ro de enero al 31 de diciembre de 2012.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ALEJOS, Byron. Auditoría de Gestión. Editorial ediciones vasco, España 2009.
- BLANCO LUNA, Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2009.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría Financiera. 2001.
- CUBERO ABRIL. Teodoro “Manual Específico de Auditoría de Gestión”. 2da. Edición. Cuenca- Ecuador. Año 2009.
- DAVALOS ARCENTALES, Nelson, Enciclopedia Básica de Administración y Auditoría, Primera Edición Arcos, Año 2009.
- FERNÁNDEZ, Eduardo. Concepto de Auditoría, primera ediciones Diana México 2009.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. La Auditoría Operativa como Instrumento en la Decisión Gerencial. Editorial San Marcos. 2008.

- MUÑOZ, Luís, Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la Práctica, Barcelona, Ediciones Gestión 2008.
- INTERNET <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>, consulta 18-06-2013.

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL
“CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A
DICIEMBRE DEL 2012.

AUTORA:

Andrea Verónica Picoíta Bermeo

PROYECTO DE TESIS PREVIO A
OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

1859
LOJA - ECUADOR

2013

a. TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL
“CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A
DICIEMBRE DEL 2012.**

b. PROBLEMÁTICA

En la actualidad los ecuatorianos tienen varios problemas en cuanto a la economía principalmente en las pequeñas y medianas empresas cuya actividad es prestación de servicios, además resultan sorprendentes las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las entidades y las empresas, que afecta a la eficiencia, eficacia y economía debido a la poca aplicación de procesos administrativos y su organización.

Las entidades de servicios son cada vez más diversas con una gran variedad competitiva de carácter local debido a los factores económicos, tecnológicos, políticos y empresariales que están en permanente evolución. Las empresas brindan servicio a la colectividad lo cual están en constante actividad que involucra el trabajo diario y requieren de una evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de

procedimientos que afiancen las fortalezas de la entidad frente a la gestión, para alcanzar y promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, el aumento de sus ingresos, la reducción de costos y la simplificación de sus tareas, para cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración definidos en un sentido más amplio como un proceso efectuado, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El 10 de Agosto de 1937 celebran escritura pública de conformación del Gremio de Choferes de Loja, con el fin de fomentar el espíritu de asociación, de promover el mejoramiento en sus distintas áreas del quehacer social. Desde sus inicios, se preocuparon por desarrollar múltiples actividades entre ellas resolvieron cambiar la denominación del Gremio por el de Sindicato Provincial Choferes de Loja, que inicia su vida jurídica el 9 de Septiembre de 1943 con la aprobación de sus estatutos por parte del Ministerio de Provisión Social y Trabajo, mediante acuerdo Nro. 7012. Siendo su primer Secretario General el Sr. Ángel Salvador Palacios.

Su Registro Único de Contribuyente es 1190069520001. Actualmente el Sindicato Provincial “Choferes de Loja” se encuentra representado por el Dr. Iván Ludeña Astudillo, Secretario General. La presente administración, concibe la necesidad de transformar los viejos paradigmas de capacitación, y enlazar en las nuevas corrientes del pensamiento una oferta educativa integral que contribuya al progreso y desarrollo de la sociedad.

Luego de una entrevista con los directivos de la entidad se pudo conocer las siguientes falencias:

- En esta institución no se han realizado auditorías de gestión, lo que incurre al desconocimiento del grado de eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en la misma.

- Limitados espacios físicos de la entidad provoca que no se brinde un servicio eficiente a los usuarios.

- El estatuto que posee la entidad no ha sido actualizado por varios años lo cual repercute en el desempeño de las actividades de acuerdo a las leyes actuales.

- Debido a la inexistencia de un manual de funciones el personal no cumple a cabalidad las funciones encomendadas, por lo que afecta el desenvolvimiento eficiente de las actividades.

- Para la contratación del personal que desempeña las labores administrativas no se realiza un adecuado proceso de selección, lo que no permite el desenvolvimiento eficiente de las actividades para lo cual fue contratado.

- La Ausencia de evaluaciones de desempeño al personal, provoca que no se pueda conocer si las actividades que se están efectuando se llevan a cabo de una manera eficaz y eficiente.

Luego de realizar un análisis minucioso de los diferentes problemas existentes en El Sindicato Provincial “Choferes de Loja” se delimita el siguiente problema: **¿DE QUE MANERA INCIDE LA FALTA DE APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL “CHOFERES DE LOJA” PARA CONOCER LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA ENTIDAD Y TOMAR DECISIONES OPORTUNAS Y ADECUADAS?.**

c. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad dar cumplimiento al Reordenamiento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, que permite realizar investigaciones de temas extraídos de la sociedad y que el estudiante relacione lo teórico con lo práctico. Constituyéndose en un aporte a la formación de profesionales críticos y capacitados, de tal modo que el presente trabajo de investigación sirva como reflejo del proceso de enseñanza – aprendizaje transmitido a los/as estudiantes.

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja de la Carrera de Contabilidad y Auditoría el presente trabajo de investigación se llevará a cabo con la finalidad de poder optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con el propósito de ser una profesional de provecho para la sociedad.

Además considero que en el ámbito institucional el presente trabajo de investigación servirá como herramienta de apoyo a la administración del Sindicato Provincial “Choferes de Loja” para que puedan conocer cuáles son los aspectos en los que han fallado y puedan tomar medidas

correctivas para lograr una administración eficiente y puedan cumplir las metas y objetivos propuestos.

Así mismo proporcionar un aporte significativo a las entidades del sector privado y de manera significativa a la institución objeto de estudio a través de la aplicación de una “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SINDICATO PROVINCIAL “CHOFERES DE LOJA” PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012.” Dando a conocer que es elemental porque ayuda a conocer la eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de las actividades realizadas por el personal que labora en la entidad de acuerdo con el cumplimiento de ciertos parámetros que toda entidad debe tener como son: objetivos, metas y políticas establecidas para de esta manera proporcionar un excelente servicio a la sociedad.

Por lo cual creo conveniente que el tema planteado es oportuno y factible ya que la institución brindará la información necesaria para sustentar los resultados obtenidos durante la ejecución de la auditoría.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Realizar una Auditoría de Gestión en el Sindicato Provincial **“CHOFERES DE LOJA”** período comprendido de enero a diciembre del 2012, con el propósito de conocer la calidad de servicio que presta la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar el Sistema de Control Interno implantado por la entidad con el fin de lograr establecer los controles claves.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por las que se rige el Sindicato Provincial “Choferes de Loja”.
- Aplicación de indicadores de gestión para conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la entidad.
- Presentar un informe que contenga, comentarios, conclusiones y recomendaciones orientadas a la toma de decisiones.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

GESTIÓN

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas en el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”³².

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es el exámen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, mala utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

³² ³² BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003.

AUDITORÍA

Definición:

“La Auditoría es definida también “como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente la evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. “³³

Importancia:

Por medio de la auditoría se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Una auditoría, además evalúa el grado de eficiencia, eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia y por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

³³ DAVALOS ARCENTALES, Nelson, Enciclopedia Básica de Administración y Auditoría, Primera Edición , Año 2006, Pág. 319.

Economía: Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

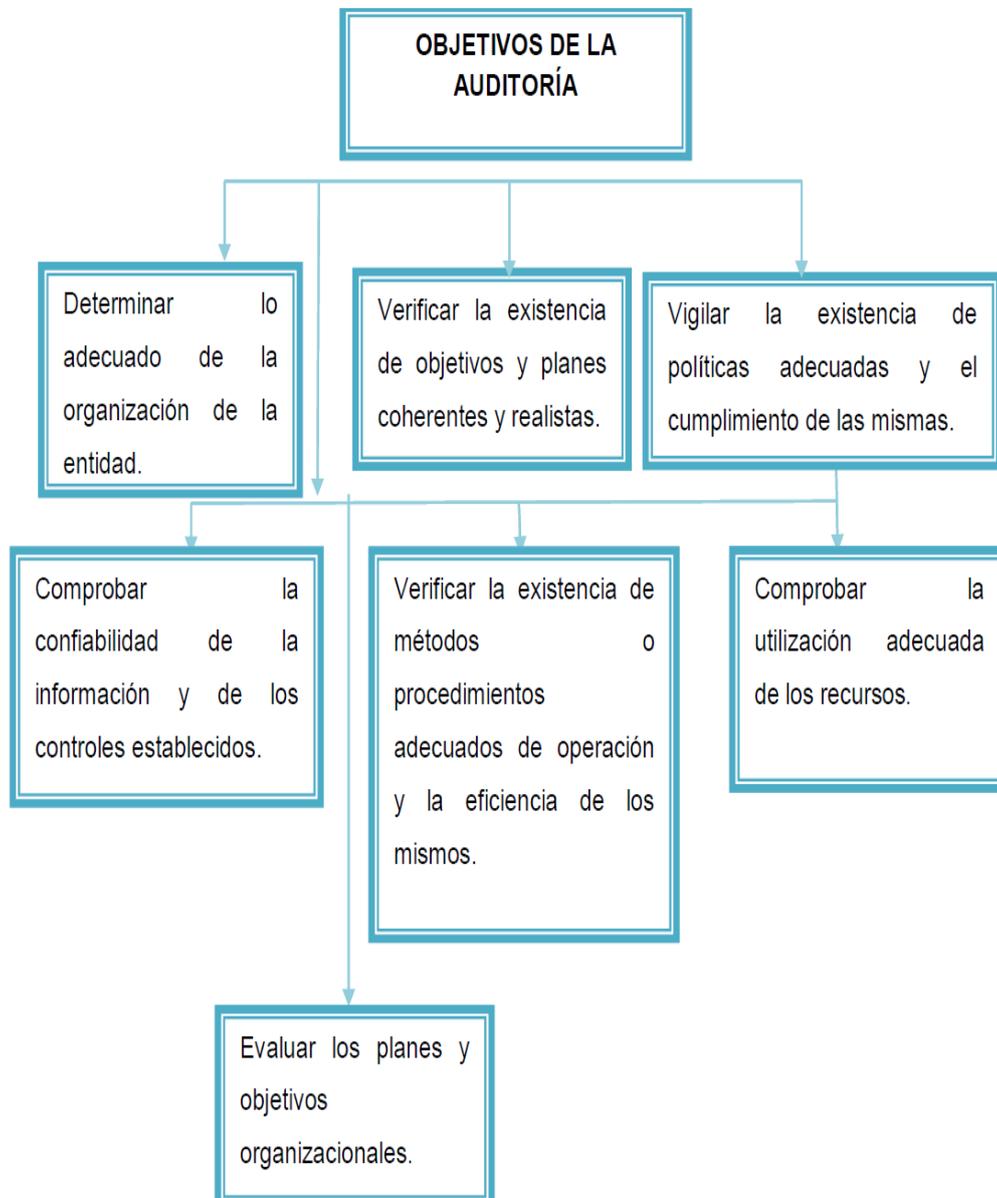
Eficiencia: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

Objetivos:

El objetivo primordial de la auditoría consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión son los siguientes:



Fuente: López, Carlos. (2008): ¿Qué es la Auditoría de Gestión? [En línea], Ecuador, disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>,

Elaborado por: La Autora

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA³⁴

POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR

“ **Auditoría Interna:** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.

Auditoría Externa: Es el exámen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se práctica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han

³⁴ MADARIAGA GOROCIA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004. Pág. 18-19.

empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas”.

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN³⁵

“Auditoría Financiera: El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente. La frase usada para expresar la opinión de auditor es “presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales.

Auditoría Administrativa: Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

³⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría Financiera. Pág.337-338.(www.contraloria.gob.ec).

Auditoría de Gestión: Es el exámen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

Auditoría Operacional: Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

Exámenes Especiales: Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Exámen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones”.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Concepto

“ La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades y emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.³⁶

Alcance

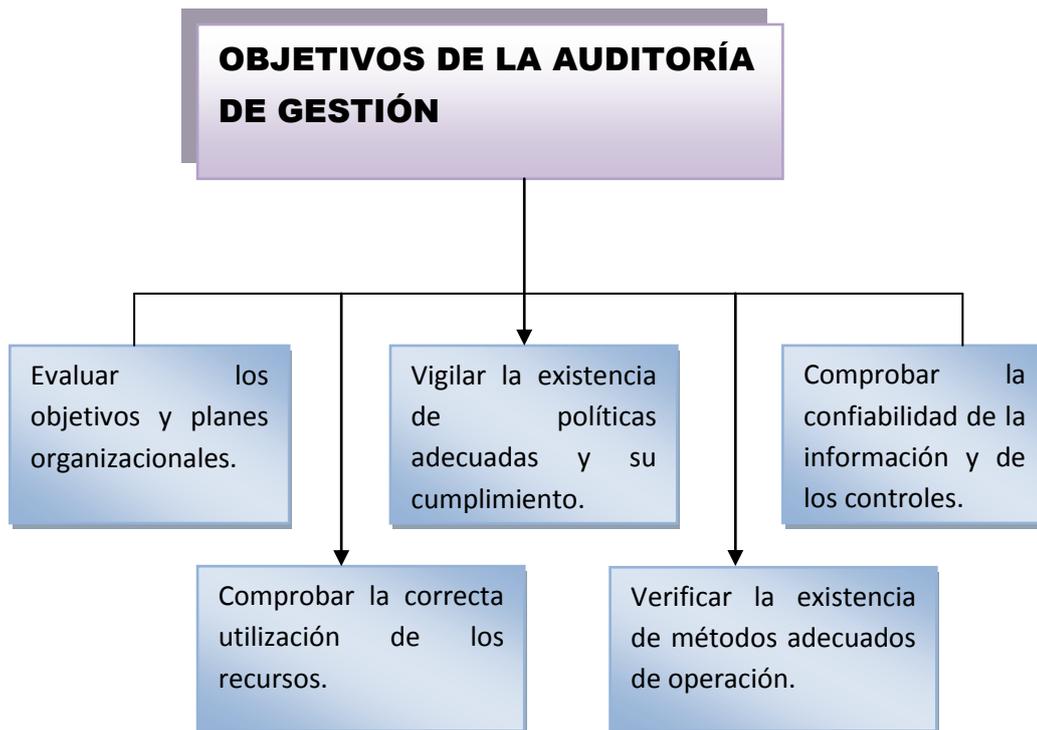
En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

1. Satisfacción de los objetivos institucionales.
2. Nivel jerárquico de la empresa.

³⁶ BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pág. 233.

3. La participación individual de los integrantes de la institución.

4. Por tanto el auditor debe estar alerta ante diferentes situaciones³⁷.



FUENTE: INTERNET <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>, [consulta 18-06-2011]

ELABORADO POR: La Autora

³⁷ **MALDONADO Milton K.:** Auditoría de Gestión, (1984:29). Señala en su obra el proceso de la Auditoría de Gestión.

PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Evaluación del desempeño o rendimiento.- Esta evaluación se refiere a descubrir la dirección que sigue la Empresa al conducir sus actividades, ya sea en los objetivos, metas, política, normas o reglamentos de la entidad o evaluar otros criterios razonables.

Identificación de las oportunidades para mejorar.- La identificación de oportunidades debe realizarse con la información obtenida, entrevistas con el personal de la institución, analizando el conjunto de fases de operaciones, concentrar esfuerzos hacia la actividad productiva, identificar las potencialidades de la empresa para generar riqueza.

Recomendaciones para mejorar las actividades de la empresa.- evaluar la gestión desde una perspectiva de mediano y largo plazo, mediante una metodología flexible y cambiante que permita ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

Fuente: Subía Guerra Jaime (2007) curso de Auditoría de Gestión.

Elaborado por: La Autora

HERRAMIENTAS

Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas tales como abogados, ingenieros, economistas.

Auditores

De este grupo entre los dos más experimentados, se designa al Jefe de Equipo y al Supervisor quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas

Estos profesionales a parte de su capacidad deben tener independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de tener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

BENEFICIOS

Los beneficios que pueden darse cuando se realiza una auditoría de gestión son los siguientes:

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.
- Mide la contribución económica y social de la entidad al detectar puntos críticos de la gestión.
- La auditoría de gestión permite elevar íntegramente el control de los recursos, humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Es el elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos que también resuelven los problemas económicos, sociales, ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.
- Evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Enfoque

“La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial- Operativo y de Resultados.”³⁸

Elementos de Gestión

- **Economía:** “Son los instrumentos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- **Eficacia:** Son los resultados que brindan los efectos deseados, es la relación entre los servicios o productos generados.
- **Calidad.-** Es el factor que mide el grado de satisfacción de los usuarios por los productos y servicios recibidos. Calidad es el

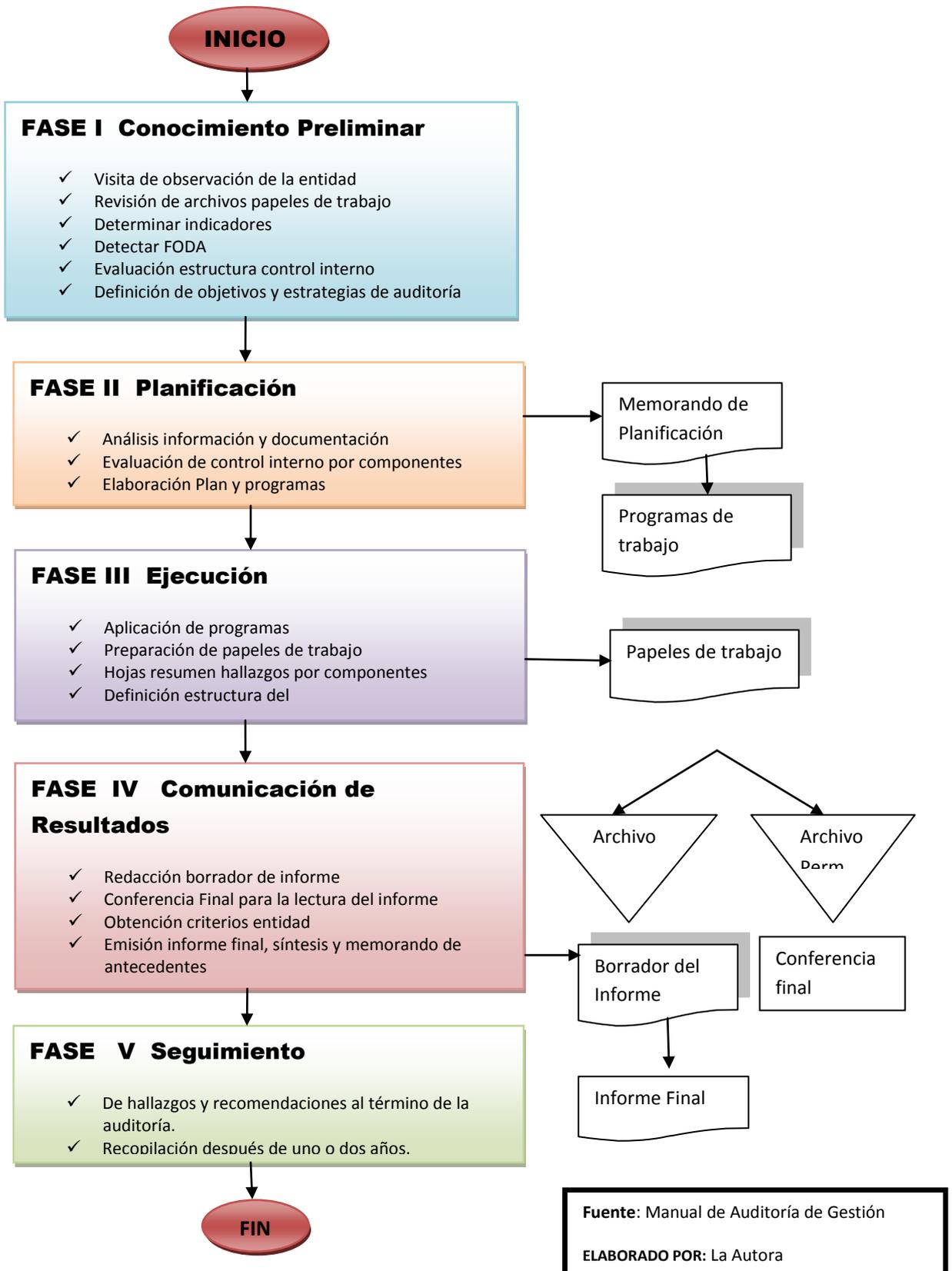
³⁸ **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002. Pág. 36-37-38

conjunto de propiedades inherentes a las políticas, reglamentos, leyes, procesos administrativos y de control.

- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y sus impacto.
- **Ética:** Elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal.”³⁹

³⁹ **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002. Pág. 17-20

Flujograma del proceso de la auditoría de gestión



FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Concepto

Comprende un estudio general de la entidad previo a la ejecución de la auditoría, de esta manera facilitará una adecuada planificación y ejecución, se podrá conocer aspectos como la estructura organizativa de la entidad y el sistema de control interno, para lo cual se tomará en cuenta si los sistemas de información son oportunos, comprobar si se cumplen los principios de control interno, analizar el comportamiento de los indicadores económicos de la entidad, examinar los documentos, operaciones, registros, estados financieros y para determinar su razonabilidad y el cumplimiento de políticas económicas de la entidad así como los informes de auditorías anteriores.

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada

planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable⁴⁰.

Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la entidad, su situación organizacional, revisión de la legislación y normatividad que debe ser analizada por el auditor para definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma cómo va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad, es una forma de organizar el futuro para que suceda de acuerdo con una finalidad o propósito.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 - a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal.
 - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

⁴⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. "Guía de Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas" Módulo 9. Loja- Ecuador. Año 2010 -2011. Pág. 327

d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.

3. Determinar los criterios, 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 la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.

5. Evaluación de la estructura de Control Interno

6. Identificación de los componentes y subcomponentes.

7. Determinar los objetivos y estrategia general de auditoría.

Visita Previa a la entidad

“Es un documento o formulario que tiene la finalidad de recopilar información para identificar la entidad, funcionarios, base legal, normativa, sistema de control interno, contabilidad, para tener un conocimiento amplio de la misma.

De los cuales se puede mencionar:

Base legal de creación y funcionamiento.- Se especifica los datos de creación de la entidad, actividades que realiza, las leyes, normas, reglamentos y políticas a las que se rigen.

Organigramas, manuales e instructivos vigentes.- Se detalla la organización interna de la entidad con sus respectivos niveles jerárquicos.

Funcionarios principales.- (nombre e ingreso)

Descubrir procedimientos existentes para la recaudación, registros y control de ingresos.

Número de empleados de la entidad.- Se especifica el número de empleados administrativos y trabajadores que laboran en la entidad.

Objetivo de la entidad y principales actividades realizadas en el período a examinar.- Se hace constar el objeto de la entidad y las operaciones que se ha ejecutado.

Determinar el origen y clases de ingresos.- Las fuentes de financiamiento de ingresos de la entidad⁴¹.

CONSTRUCCIONES E INDICADORES

Concepto

“Los indicadores son medidas que permiten medir el alcance de una meta. Son instrumentos de medición de las variables (actividades de la organización) asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas. En este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Indicadores de Gestión

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quieren medir.

⁴¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. “Manual de Auditoría de Gestión”. 1ra Edición. Quito- Ecuador, Año 2001. Pág. 106-107

También son instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y revelación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos permite determinar el logro del sistema y su tendencia de evolución.

Naturaleza de los indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtiene información del sistema. Así los indicadores pueden ser de eficiencia, si se enfoca en el control de los recursos a las entradas del sistema; de eficiencia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema.

Las características principales de los indicadores de gestión son:

- Se ajustan a los cambios
- Son de orden cualitativo y cuantitativo
- Dan señales de alarma
- Son comparables
- Permiten acciones correctivas oportunas
- Sus resultados son coherentes, consistentes y plenamente demostrables.

- Son analizables.

Parámetros e indicadores de General Utilización:

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: económica, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Eficiencia

Los indicadores de eficiencia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la información de valor a la sociedad; teniendo como herramientas fundamentales el indicador de Rentabilidad Pública o Social (supeditado a las características de la entidad en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad, costo, proceso, entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA
CANTIDAD	$\frac{\text{Nro.de Servicios Prestados}}{\text{Nro.de Servicios Proyectados}}$
DESEMPEÑO	$\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
ASISTENCIA	$\frac{\text{Días Efectivamente Laborables}}{\text{Días Laborables}}$
SATISFACCIÓN PÚBLICA	$\frac{\text{Nro. de Usuarios con criterio Positivo}}{\text{Nro.de Usuarios entrevistados}}$
SERVICIO	$\frac{\text{Volumen o Cantidad de Servicio}}{\text{Nro.Total de Servicios}}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	$\frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos por Clases de sevicios}}$

Eficacia

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en que medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de

la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios.

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA
CUMPLIMIENTO	$\frac{\text{Nro. de Funciones ejecutadas}}{\text{Nro. de Funciones Asignadas}}$
OBJETIVOS	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
PROFESIONAL	$\frac{\text{Tiempo Requerido por Serv.}}{\text{Nro. de Servicios Prestados}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Nro. de Administrativos Capac.}}{\text{Nro. Total de Administrativos}} \times 100$
RECLAMOS	$\frac{\text{Reclamos Resueltos}}{\text{Reclamos Recibidos}} \times 100$
POLÍTICAS	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Estables}}$

Economía

El indicador de economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos

financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Ingresos propios /Ingresos totales
- Ingresos de operación/ Gastos de Operación

DENOMINACIÓN	INDICADOR
GASTO PROMEDIO CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Nómina del Personal Adminis.}}{\text{Valor Total de la Nómina}}$
GASTO PROMEDIO NÓMINA	$\frac{\text{Costo Total Nómina de Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$
CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Gasto Capacitación Administrativos}}{\text{Nro. Total de Administrativos}}$

ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO (FODA)

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que

posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Esta es una manera sencilla de enfocar los aspectos de la empresa y el sector empresarial y la organización de los resultados para evaluar el estado actual de la empresa, las perspectivas futuras y la situación económica.

ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Fortalezas.-Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.

Debilidades.- Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Oportunidades.- Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.

Amenazas.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de

algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

El estudio y evaluación del control interno se realizará en base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen , los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y economía, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados, el resultado de este estudio permitirá al auditor:

- Formarse una opinión acerca de su efectividad
- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.

La información y resultados que se obtenga en esta etapa, permitirán estructurar la matriz del riesgo de las áreas que definirá el alcance de las pruebas a realizar.

Definición de Objetivos y Estrategias de Auditoría

“El auditor debe definir los objetivos de la auditoría, para lo cual es necesario que se identifiquen las áreas a auditar y lo que se propone alcanzar, esto ayudará a determinar los criterios, el plan y los procedimientos de auditoría, teniendo un impacto significativo en la manera que se conduce la misma lo que implica que todas y cada una de las conclusiones deben ser elaboradas en relación con los objetivos de la auditoría.

La estrategia de auditoría debe identificar los riesgos que afronta la entidad, los objetivos críticos de auditoría, una idea general del control interno, para confirmar la factibilidad de un enfoque de auditoría basado en sistemas con respecto a las transacciones rutinarias. Y además es la base para el desarrollo del plan de auditoría y debe documentarse y comunicar al equipo de auditoría por cuanto la supervisión progreso del

trabajo debe realizarse en comparación con la estrategia mediante medios formales e informales dependiendo de la complejidad del trabajo.⁴²

Identificación de los Componentes y Subcomponentes

El análisis organizacional y la evaluación preliminar del control interno, genera la identificación de áreas o puntos débiles (componentes y subcomponentes) sobre los cuales el auditor interno deberá prestar especial atención.

La revisión analítica, es la realización de un estudio o evaluación de la información que será objeto de análisis mediante la comparación o relación con otros datos de información relevante, permite la comprensión de las operaciones y actividades de la entidad, la comparación de la información del año bajo examen, en relación con la información del año anterior, puede mostrar cambios importantes que se constituyen en aspectos de especial interés, para la planificación de la auditoría.

Para la revisión analítica, el auditor dispone de una serie de métodos y procedimientos, para determinar los componentes y subcomponentes sobre los cuales deberá desarrollar su programa de auditoría, tales como:

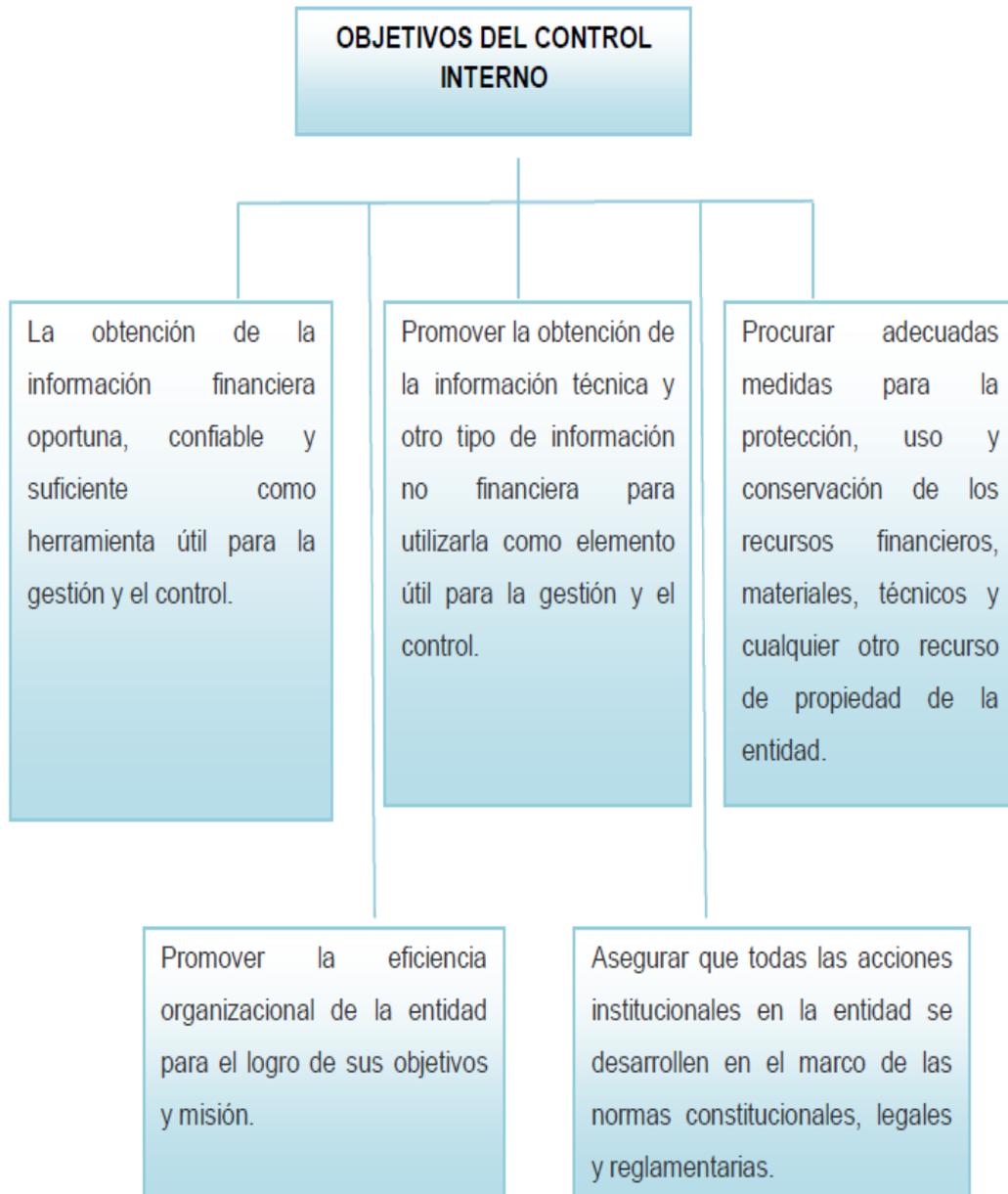
⁴² CUBERO ABRIL. Teodoro "Manual Especifico de Auditoría de Gestión". 2da. Edición. Cuenca- Ecuador. Año 2009. Pág. 172

Pruebas de diagnóstico.- Que comprende la determinación, comparación y evaluación de indicadores de gestión, a fin de establecer las debilidades de la gestión y dirigir la actuación a las áreas críticas.

Análisis, comparaciones y tendencias.- Se refiere a cualquier relación claramente establecida por las situaciones o tendencias claramente identificadas en el proceso de recopilación de información y evaluación preliminar del control interno, con el propósito de determinar las áreas a auditar.

Criterio y ponderación del auditor.- Comprende la identificación de las políticas de las áreas, programas, proyectos o actividades que desarrollan la labor misional de la organización y que consumen mayores recursos financieros, aquellos con mayor riesgos y menor confiabilidad en sus sistemas de control interno, que ameritan sean auditados.

Pruebas de Proceso.- Comprende la identificación de las áreas o proyectos sustantivos de la entidad, a través de los cuales desarrolla su actividad misional, determinado sus insumos, actividades o subprocesos y productos, en relación con las metas y objetivos.



COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la entidad desde la perspectiva del control interno. Es el fundamento de los demás componentes.

Evaluación del Riesgo

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Información y Comunicación

El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

Supervisión y Monitoreo

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en

concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario

- Narrativo o Descriptivo

- Gráfico o Diagrama de Flujo

Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas

probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”.

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoría debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.⁴³

Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores.

Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y

⁴³ ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II.* ECOE Ediciones. segunda edición. Colombia, 2006. Págs. 160-161.

determinar el alcance del exámen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.⁴⁴

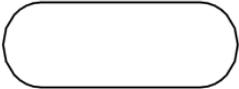
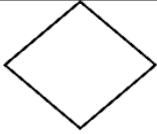
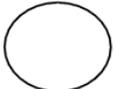
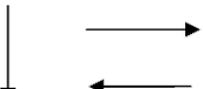
Método Gráfico o Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esta secuencia se gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

⁴⁴ BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Ecuador.2002 Págs. 26-27

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACIÓN
	DOCUMENTO
	DECISIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN

RIESGOS DE AUDITORÍA

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.

- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

COMPOSICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.

Riesgo de Control: Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

FASE II: PLANIFICACIÓN

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las 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 auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

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.

2. 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 determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen 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.

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. 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.

3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA⁴⁵

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a.) Comparación b.) Observación
Verbal	a.) Indagación
Escrita	a.) Análisis b.) Tabulación
Documental	a.) Comprobación b.) Cálculo
Física	a.) Inspección

⁴⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Pág.358-359. (www.contraloria.gob.ec).

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

Comparación:

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación:

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

Indagación:

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Análisis:

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Tabulación:

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, o segmentos.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Comprobación:

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

Cálculo:

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esta técnica se utiliza durante el transcurso de toda auditoría.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Inspección:

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como; indagación, observación, comparación.

Custodia y Archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

“Archivo Permanente o Continuo.

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

Archivo Corriente.

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes”.⁴⁶

⁴⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Pág.358-359. (www.contraloria.gob.ec).

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

OBJETIVO E IMPORTANCIA.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación de los informes.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- Cumplir con las disposiciones legales.⁴⁷

Requisitos de los Papeles de Trabajo

a) Claros, de forma que no necesiten aclaraciones adicionales, que cualquiera pueda entender su finalidad, sus fuentes, la naturaleza y alcance del trabajo y las conclusiones alcanzadas por quien los preparó.

⁴⁷ Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill.

b) Completos y exactos, de manera que puedan documentar los hechos comprobados, los juicios y conclusiones y mostrar la naturaleza y alcance de la auditoría.

c) Relevantes y pertinentes, es decir, que solamente incluyan aquellos asuntos de importancia para el objetivo que se pretende alcanzar y deben proveer soporte suficiente y competente para la formación de una opinión.

d) Objetivos, deben reflejar las actividades, operaciones y hechos como han sucedido, siguiendo el criterio de imparcialidad del auditor.

e) Ordenados, debe ser archivados bajo un sistema de ordenamiento que reúna las siguientes características:

Uniforme

Coherente

Lógico ⁴⁸

⁴⁸ Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill.

MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

MARCA	SIGNIFICADO
√	Cálculo verificado
≠	Cifra cuadrada.
◇	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar
®	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar
©	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado
α	Analizado
<	Rastreado
∧	Indagado
¥	Confrontado contra registro
~	Confrontado contra documento original
C	Dato por confirmar

Fuente: Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*.

Elaborado por: La Autora

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple 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 más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos

- Informe de Auditoría.

INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen.

Mediante el informe de auditoría, el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo.

El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

Fundamentalmente este documento permite tomar las acciones correctivas necesarias por los funcionarios apropiados y en forma oportuna en la gestión de la entidad auditada.

Características del Informe

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado de profesionalismo para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría.

Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad, así como de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

Reglas Generales para la Elaboración del Informe

Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender.

Para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva y presente las recomendaciones correspondientes
- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivo

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente”.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA⁴⁹

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada.

Atributos del Hallazgo

Condición.- La realidad encontrada.

⁴⁹ FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile
(www.soeduc.cl)

Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente.

Criterio.- Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento).

Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Causa.- Qué originó la diferencia encontrada.

Efecto.- Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente

indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:

- Condiciones al momento de ocurrir el hecho. El auditor debe tener en cuenta al realizar su trabajo las circunstancias que rodearon al hecho o transacción analizado, más no aquellas existentes en el momento de efectuar el examen.

- Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas. El informar a la entidad acerca de asuntos importantes, debe obligar a una evaluación seria de los asuntos, de manera que la información que se comunica refleje un juicio maduro y realista, de lo que en términos razonables es posible esperar, de acuerdo con las circunstancias.

- Análisis crítico de cada hallazgo importante. Es necesario que el auditor someta todo hallazgo potencial a un análisis crítico, con el objeto

de localizar fallas posibles o un razonamiento ilógico al relacionar los hechos y situaciones encontradas con el criterio que se desea comparar.

- La labor de auditoría debe ser completa. Si las tareas que desarrolla el auditor y la obtención de evidencia se realiza en forma suficiente y completa, ello permitirá, no sólo soportar adecuadamente las observaciones, conclusiones y recomendaciones, sino también demostrará ante terceros su propiedad y racionalidad en términos convincentes.

Autoridad legal. La legislación vigente confiere un grado de discrecionalidad a las operaciones de una entidad, con la cual el auditor no puede ni debe interferir. Es responsabilidad del auditor interno o externo informar sobre los casos en que la entidad no está cumpliendo con las leyes o normas reglamentarias.

Diferencias de opinión. El auditor no debe criticar las decisiones tomadas por los funcionarios, por el sólo hecho de tener una opinión distinta acerca de su naturaleza y circunstancias en que debió ser adoptada. Al elaborar los hallazgos el auditor no debe sustituir el juicio de los funcionarios de la entidad examinada por el suyo.

f. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará los siguientes métodos y técnicas.

MÉTODOS

Científico:

Es un procedimiento que permite establecer los procedimientos lógicos, homogéneos y razonables encaminados a alcanzar un determinado objetivo de una manera segura, económica y eficiente. Y se lo utilizará para profundizar las falencias o acontecimientos de la realidad con una proyección crítica para explicar la situación de la gestión del Sindicato Provincial “Choferes de Loja”.

Inductivo:

Permite realizar el estudio partiendo de los hechos particulares o puntuales a través de recogimiento de las tareas que cumplen los servidores y relacionar actividades y procesos establecidos en cada una de las áreas, para determinar la coordinación y relaciones de los departamentos de la organización en función de la visión y misión institucional.

Deductivo:

Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas. Permitirá realizar el estudio, análisis y evaluación general de los procedimientos para poder llegar a obtener conclusiones respecto a la gestión de la entidad objeto de estudio.

Descriptivo:

Es aquel en el cual se describe el estado actual de casos, hechos o fenómenos y se lo utilizará para observar y describir procedimientos y acontecimientos que se presentarán en el transcurso de la investigación.

Sintético:

Es un proceso que tiene por objeto la comprensión y síntesis de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Se lo utilizará para sintetizar el proceso teórico de la investigación, tomando en cuenta los aspectos más importantes y principales.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Permitirá visualizar e inspeccionar los aspectos más relevantes de la institución para conocer su realidad actual que posteriormente será analizada y procesada.

ENTREVISTA

Conversación con el personal de la institución que tiene como propósito averiguar datos específicos sobre la información requerida e indagar con profundidad el cumplimiento de las normas y leyes vigentes para en lo posterior desarrollar el trabajo y emitir las respectivas recomendaciones en el informe final.

ENCUESTA

Permitirá aplicar un cuestionario para obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

h. RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO

INGRESOS	VALOR
Aporte de Andrea Verónica Picoíta Bermeo	980.00
TOTAL INGRESOS	980.00

GASTOS	VALOR
Impresión	400.00
Copias Xerox	190.00
Internet	190.00
Papel	40.00
Imprevistos	160.00
TOTAL	980.00

FINANCIAMIENTO

Los gastos que se ocasionen en el presente trabajo de investigación serán financiados directamente por la autora.

i. BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Juan. *Auditoría y Control Interno*. Edición MMVI. Editorial Cultural S.A. Madrid España, 2005.
- BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003.
- BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Ecuador.2002
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Financiera. Agosto 2001. (www.contraloria.gov.ec).
- DAVALOS ARCENTALES, Nelson, Enciclopedia Básica de Administración y Auditoría, Primera Edición, Año 2006.
- FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile (www.soeduc.cl).
- MADARIAGA GOROCIA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004.
- MALDONADO Milton K.: Auditoría de Gestión, (1984:29). Señala en su obra el proceso de la Auditoría de Gestión.

ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN.....	2
SUMMARY.....	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	95
f. RESULTADOS.....	98

g. DISCUSIÓN	208
h. CONCLUSIONES	210
i. RECOMENDACIONES	211
j. BIBLIOGRAFÍA	212
k. ANEXOS	214
INDICE.....	287