



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL COMANDO
DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA
PERIODO 2015”**

Trabajo de Titulación Especial previo a optar
el Título y Grado de Ingeniera en Contabilidad
Y Auditoría, Contador Público- Auditor, en las
Unidades de Titulación Especial.

AUTORA:

TANIA JACKELINE AZANZA YERE

DIRECTORA:

DRA. JUDITH MARÍA MORALES ESPINOSA. MGS.

LOJA-ECUADOR
2016

DRA. JUDITH MARÍA MORALES ESPINOSA Mgs. DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION ESPECIAL Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de Titulación Especial titulado:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR, DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N° 11 LOJA PERIODO 2015”, elaborado por la Egresada Tania Jackeline Azanza Yere; previo a optar por el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación ante el Honorable Tribunal de Grado.

Loja, 09 Septiembre del 2016



**Dra. Judith María Morales Espinosa Mgs.
DIRECTORA DE TESIS**


CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN POR LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PÚBLICACION ELECTRÓNICA DEL TEXTO.

Tania Jackeline Azanza Yere declaro ser autora del trabajo de Titulación denominado **Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja Periodo 2015**” autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines Académicos, sea indicado al que requiere la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido siguiente en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información o en convenio con 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 nueve días del mes de septiembre de dos mil dieciséis.

Firma: 

Autora: Tania Jackeline Azanza Yere

Cédula: 1104289762

Dirección: Cdla. Alegría

COMISION ACADEMICA – TRIBUNAL DE GRADO

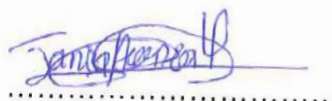
Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza Mg. Sc.

Lic. Carlos Nelson Cobos Suarez Mg. Sc.

Dra. Yolanda Margarita Celi Vivanco Mg. Sc.

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos, conclusiones y recomendaciones expuestos en el presente trabajo de tesis Denominado: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR, DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA PERIODO 2015”**, son de propiedad exclusiva de la autora.



Tania Jackeline Azanza Yere

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa en especial a la Carrera de Contabilidad y Auditoría por permitirme ser parte de una generación de triunfadores para el país, a los docentes por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional y autoridades competentes.

A mi Directora de tesis Dra. Judith María Morales Espinoza Mgs., quien sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme en el desarrollo del trabajo investigativo con responsabilidad.

Así mismo a la noble Institución como es la Policía Nacional del Ecuador, a la cual pertenezco con mucho orgullo por haberme proporcionado la información necesaria que fue base para desarrollar mi objetivo planteado.

LA AUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido cumplir un anhelo deseado desde mi niñez y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi Madre por haberme apoyado en todo momento por sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. A mis hijos Maycol, Gabriela, Tahís y Danna que han sido la fuente de inspiración para desarrollarme como persona y profesional. A mi esposo que siempre me dio ánimos de continuar que ha estado conmigo en la culminación de mis metas profesionales.

TANIA JAKELINE AZANZA YERE

a. TÍTULO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL COMANDO DE LA
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR, DISTRITO 1 ZONA 7
DE LA SUBZONA N°11 LOJA PERIODO 2015”**

b. RESÚMEN

El desarrollo de la tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR, DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA PERIODO 2015”** está orientada al estudio, aplicación y verificación del cumplimiento de las actividades planificadas por los administrativos y operativos de la institución, por medio de indicadores de gestión que ayudaron a determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las funciones asignadas.

Para la ejecución de la presente práctica profesional y por su condición metodológica es de aplicación deductiva, al ser una carrera eminentemente técnica; sin embargo, para el desarrollo de sus componentes y fases se apoyó en métodos auxiliares tales como: método inductivo, descriptivo, analítico, matemático; además, se utilizó una encuesta que fue aplicada a los funcionarios en general, misma que permitió determinar el conocimiento preliminar de la institución objeto de Auditoría, y la situación actual de la institución, así de esta forma secuencial con cada una de las fases hasta concluir con el informe final, y el cronograma de seguimiento que fue realizada en base a la normativa existente para las entidades de derecho público y los procedimientos aplicados que constan en el manual de Auditoría de Gestión.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de titulación especial, se determinó que en la entidad objeto de estudio no se han aplicado Auditorías de Gestión, por otro lado existe personal que no desempeñan funciones que van acorde a su perfil profesional, y no reciben capacitaciones.

Así mismo, durante el periodo analizado no se han aplicado indicadores de gestión que permitan determinar el grado de cumplimiento de las actividades en términos de eficiencia, eficacia y economía, Ante esto se recomendó a El Comando de la Policía Nacional Del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja”, realizar Auditorías de Gestión de forma periódica para que se observe las Normas de Control Interno actualizadas.

Al finalizar este trabajo investigativo se presentó un informe al Comandante de Distrito con las respectivas conclusiones y recomendaciones válidas, razonables y oportunas que ayuden al mejoramiento de la Institución.

SUMMARY

The development of the thesis: "AUDIT MANAGEMENT IN COMMAND OF THE NATIONAL POLICE OF ECUADOR, WARD 1 ZONE 7 of subarea No. 11 LOJA PERIOD 2015" is oriented to the study, implementation and verification of compliance with the activities planned by the administrative and operational aspects of the institution, through management indicators that helped determine the efficiency, effectiveness and economy with which the assigned functions are developed.

For the implementation of this practice and methodological condition is deductive application, being a highly technical career; however, for the development of components and phases it relied on auxiliary methods such as inductive, descriptive, analytical, mathematical method; In addition, a survey was applied to officials in general, same that allowed us to determine the preliminary knowledge of the institution being audited, and the current situation of the institution and this sequence with each of the phases until the end was used with the final report, and schedule follow-up was conducted based on the existing rules for entities of public law and applied procedures contained in the manual audit.

According to the results of the work of special qualifications, it was determined that the entity under study have not been implemented audits

on the other there is personal side that do not perform functions that are commensurate with their professional profile, and receive no training.

Also during the period under review have not been implemented management indicators for determining the degree of compliance of activities in terms of efficiency, effectiveness and economy Given this, it was recommended to the Command of the National Police of Ecuador, District 1 Area 7 subarea No. 11 Loja "conduct performance audits periodically to the Internal Control Standards is observed updated.

At the end of this research work a report was submitted to the District Commander of the respective findings and valid, reasonable and timely recommendations to assist the improvement of the institution.

c. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en el ámbito administrativo de las instituciones públicas ha desempeñado un papel muy importante porque permite pronunciarse sobre la legalidad, transparencia y eficiencia en cuanto a las funciones y actividades que realiza en los diferentes departamentos.

Es por ello que la aplicación de la Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja Periodo 2015”es importante para la institución porque ayuda a medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados por el personal que labora en la misma. Así mismo la aplicación de los diferentes objetivos planteados al inicio del desarrollo de la investigación da como resultado un aporte valioso a los directivos mediante los comentarios conclusiones y recomendaciones razonables y oportunas para el mejoramiento de la entidad.

En efecto, la estructura del trabajo según lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja contiene lo siguiente: **Titulo Resumen y su traducción en ingles** misma que representa una síntesis del trabajo realizado, **La Introducción** que resalta la importancia del tema, el aporte a la entidad auditada, y la estructura del trabajo realizado, **La Revisión de Literatura** presenta los fundamentos

teóricos del tema y el desarrollo teórico de todos los elementos relacionados con la auditoría de gestión para el sector público: **Materiales y Métodos** en donde se desglosa los materiales así como los métodos utilizados dentro del proceso. Seguido a esto se presentan los **Resultados** que contiene el desarrollo del proceso de la Auditoría en sus cinco fases de conformidad con lo que establece el Manual de Auditoría de Gestión. **La Discusión** es una contrastación entre la situación encontrada y realizada brindado a través del desarrollo de la auditoría de gestión, un aporte que brinde información útil de tal forma que los administrativos de la institución puedan tomar correctas decisiones orientadas al desarrollo y crecimiento institucional. **Las Conclusiones y Recomendaciones** donde concluimos el trabajo realizado y brindamos un aporte tendiente al mejoramiento de la institución auditada, **Bibliografía** que son datos del material de donde se extrajo la información para sustentar la revisión de la Literatura y finalmente los **Anexos** que son documentos que sustentan el trabajo de investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO TEÓRICO

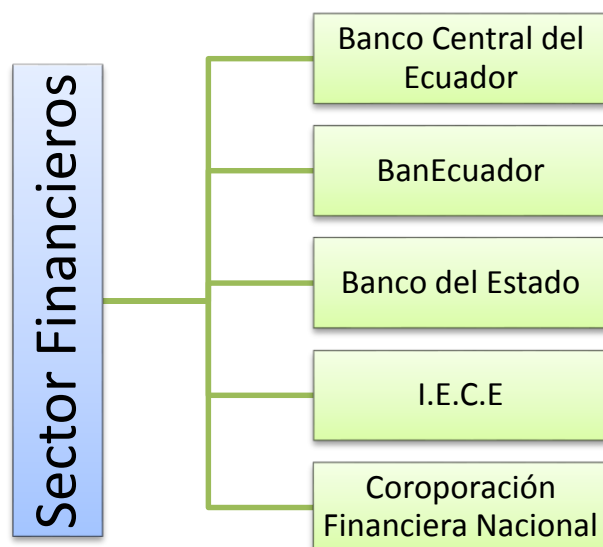
SECTOR PÚBLICO

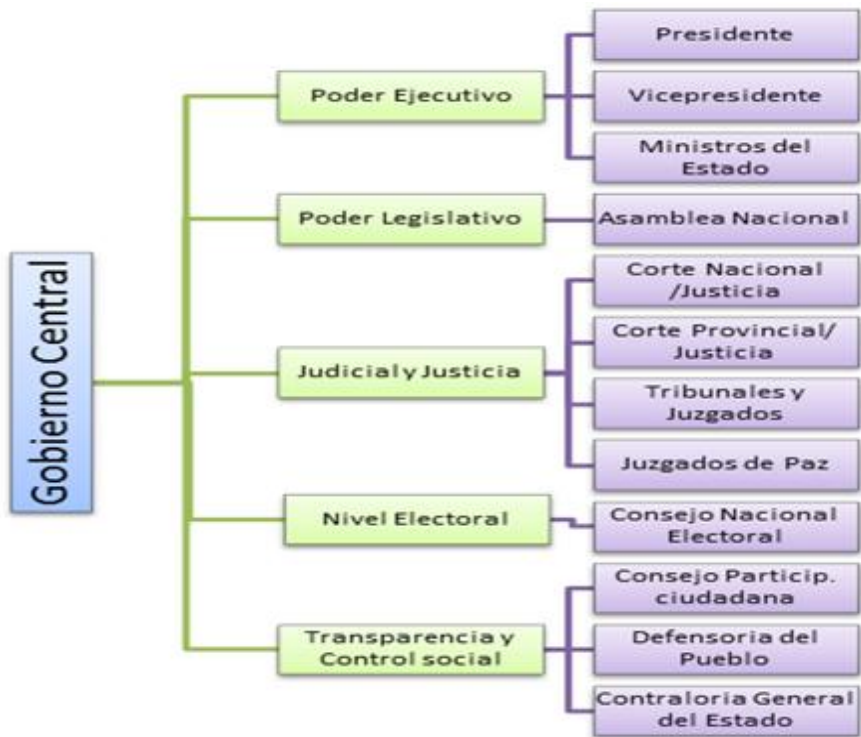
Definición.-

Al Sector Publico se lo define como el conjunto de instituciones y organismos que dependen del Estado, que engloban las actividades de administración local y central.

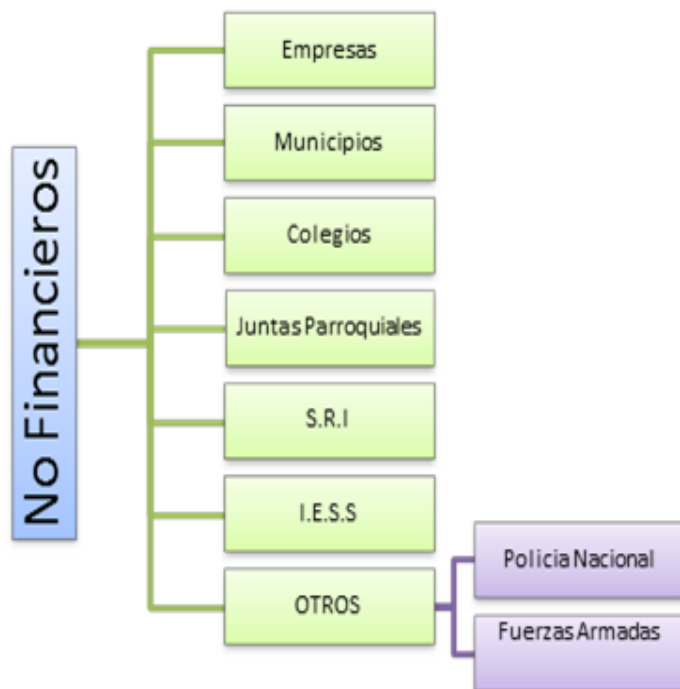
Clasificación:

Se clasifica de la siguiente manera:





Fuente: Manual de Auditoría Financiera
Elaborado por: La Autora



AUDITORÍA

Concepto.-“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones orientadas a asesorar en la toma de decisiones¹”.

Elementos de la auditoria.

Objetivo.- Porque el auditor debe asistir físicamente a verificar los datos que en materia de examen, en los registros que lleva la institución.

Sistemático.- Porque la auditoria está sujeta un proceso de ejecución dividido en fases.

Profesional.- Porque la auditoria es realizada por auditores profesionales

Importancia de la auditoria

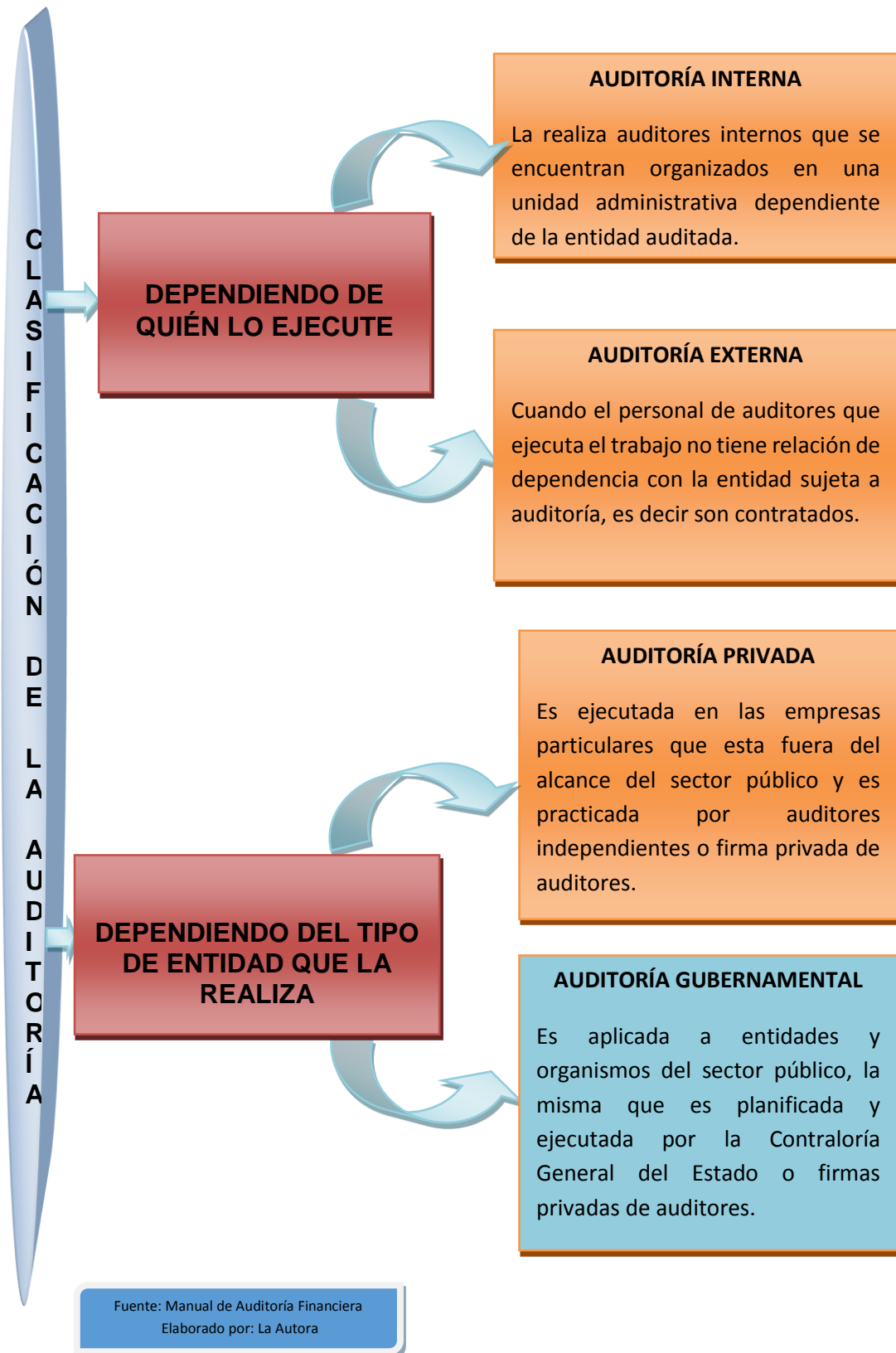
- ✚ Se aplican a todas las operaciones que se realizan en la institución.
- ✚ >Permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones económicas financieras desarrolladas por la empresa.
- ✚ Asesora en la obtención de información financiera, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones gerenciales.

¹ www.monografias.com

Objetivos

- ✚ Determina el grado de cumplimiento de deberes y obligaciones asignadas al ente económico.
- ✚ Genera recomendaciones tendientes al mejoramiento de la administración a través de un sólido sistema de control interno.
- ✚ Eleva el logro de objetivos y metas fijadas en los planes y programas de la entidad.
- ✚ Obtiene evidencias suficientes y competentes; con la finalidad de evitar o eliminar posibles irregularidades.
- ✚ Garantiza el uso de información financiera administrativa o de cualquier orden, en la toma de decisiones gerenciales.
- ✚ Permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones económicas financieras desarrolladas por la empresa.
- ✚ Examina en forma independiente la información contable con el fin de determinar su razonabilidad y eficiencia administrativa y legal.

Clasificación de la Auditoría





GESTIÓN:

“La gestión corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, de manera de generar ventajas competitivas a través del tiempo.”²

Podemos decir que la gestión es la capacidad que tiene una empresa, institución o negocio para definir, alcanzar y evaluar cada uno de los propósitos propuestos; esto con una adecuada distribución de los recursos. La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- ✚ El establecimiento de metas y objetivos.
- ✚ El análisis de los recursos disponibles.
- ✚ La apropiación económica de los mismos.
- ✚ La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- ✚ Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

² ARENS Alvin & LOEBBECKE James, “Auditoría un Enfoque Integral”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Concepto.- “Es el examen que se realiza en todo o en parte a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economicidad con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la organización”³.

La auditoría de gestión contribuye a mejorar en forma apreciable el desempeño de la organización; promueve la eficiencia de las operaciones, el aumento de ingresos, reducción de costos y la simplificación de tareas; mediante modificaciones en los controles administrativos, operacionales, de políticas o por la acción correctiva correspondiente.

Objetivos de la Auditoria De Gestión

- ✚ Desarrollar la producción en un nivel alto con términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante el período de tiempo determinado.
- ✚ Medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.
- ✚ Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros,

³ Maldonado K., Milton. (2010). Auditoría de Gestión. Quito – Ecuador. Producciones Abya – Yala Pag.76-77

Materiales en un desarrollo sostenible.

- ✚ Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.
- ✚ Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.
- ✚ Determinar si los costos incurridos por la entidad con respecto a la producción de los bienes fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad.
- ✚ “Promover el desarrollo de la auditoría de gestión como un control continuo dentro de la entidad.⁴”.

Importancia

Permite un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto. Sirve de herramienta para optimizar la gestión empresarial por cuanto es útil en la toma de decisiones para los directivos. Su buen uso garantiza la efectividad en la administración de recursos humanos, económicos y financieros.

⁴ WHITTINGTON Ray, PANY Kurt. Auditoría un Enfoque Integral .México: McGraw- Hill Interamericana(2005)

Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar ya sea a toda la entidad o a parte de ella; es decir, el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, que se denominan operaciones corrientes. Además examina en forma detallada cada aspecto ya sea este operativo, administrativo o financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance se deberá considerar:

- a) El logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) La verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de los procedimientos establecidos.
- c) La evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- d) La medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Prestar atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes.

- f) El control sobre la identificación de riesgos, y la adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) La evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, ya que debe existir un acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo que deberá quedar definido en la fase de Conocimiento Preliminar.

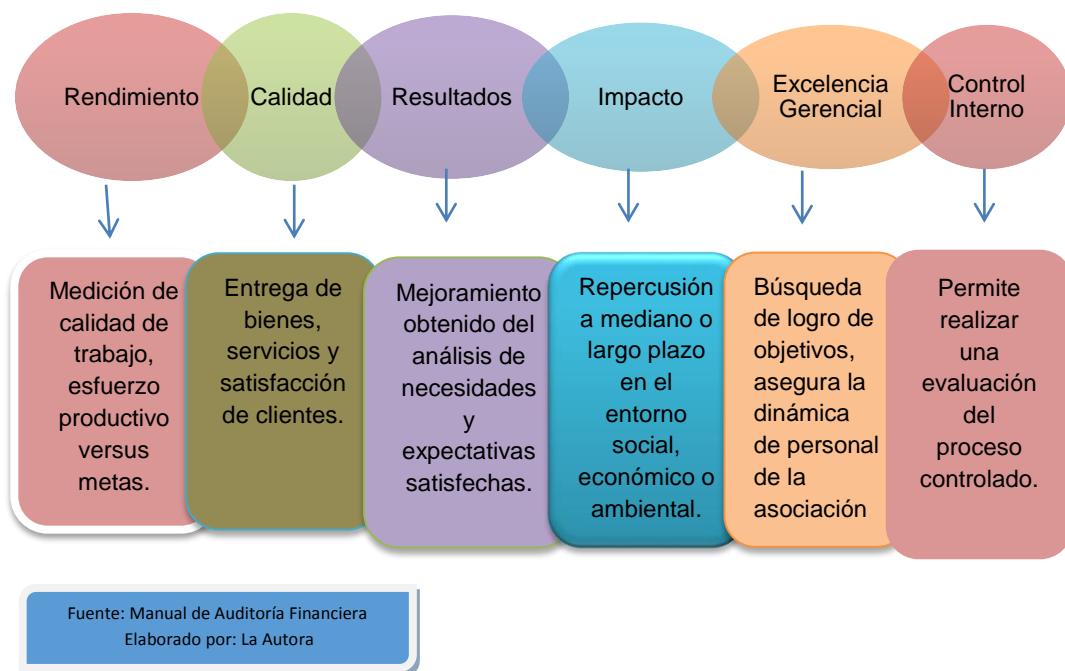
Elementos de la Auditoría de Gestión

Los elementos de gestión son aquellos que permiten realizar una adecuada administración de los recursos y sus aplicaciones entre estos podemos citar:



Fuente: Manual Auditoría de Gestión. Contraloría General del Estado.Pag.20
Elaborado: Por la Autora

A más de las seis "E" son parte de la auditoría de gestión los siguientes términos:



RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros o los procesos de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

El riesgo de auditoría lo componen distintas situaciones, identificadas en la etapa de planificación, de acuerdo a:

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

Riesgo Inherente

“Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que realiza la organización y que afectan al sistema de control interno.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor, y lo único que debe hacer es evaluarlo, calificarlo antes de considerar la efectividad de los controles internos”.⁵

Entre los factores que determinan el riesgo inherente se pueden mencionar:

- ✚ La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operaciones, el tipo de sus productos y el volumen de transacciones.
- ✚ La situación económica y financiera del ente.

⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, “Manual de Auditoría de Gestión” Editorial Albazul Segunda Edición Quito – Ecuador(2003)

- ✚ La organización gerencial, y la calidad de sus recursos humanos y materiales.

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener el cumplimiento de suficiencia para validar una afirmación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; al riesgo inherente se lo puede categorizar en tres niveles, alto, medio y bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que se empleará en el programa de auditoría.

Riesgo de Control

Es el riesgo de que los sistemas de control interno estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

El riesgo de control se genera por la deficiente aplicación de controles establecidos y se basa en la efectividad del control interno del cliente.

Este tipo de riesgo también está fuera del control del auditor, pero las recomendaciones resultantes del trabajo de auditoría van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida que se adopten las mismas.

Para apreciar si los controles internos del cliente están bien diseñados y operan en forma efectiva, el auditor aplica procedimientos de indagación, observación, inspección y re-ejecución.

Si el auditor encuentra que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para un proceso particular, se calificará como bajo el riesgo de control de operaciones, lo cual le permite aceptar un nivel más alto de riesgo de detención.

El riesgo de control se puede clasificar de acuerdo a la calificación que se obtenga del resultado de la comparación de los controles aplicados con la ponderación que les asigne el auditor.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, por ejemplo: la escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

Rango	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Medio	Medio
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto

Se utilizan colores para reflejar de mejor manera las mediciones realizadas; el color rojo para niveles de riesgo alto; el amarillo para nivel medio; y, el color verde para niveles de riesgo bajo, similares a una semaforización.

El riesgo de control afecta la calidad del procedimiento de autorización a aplicar y también su alcance; en consecuencia:

- ✚ Un riesgo de control bajo implica la existencia de controles fuertes o alta confianza en el sistema de control interno.
- ✚ Un riesgo de control alto implica la existencia de controles débiles o baja confianza en el sistema de control interno; en este caso el resultado de la prueba no sería satisfactorio y debería complementarse con la aplicación de pruebas sustantivas.

Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades. El riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y llevan a cabo los procedimientos de auditoría.

Entre los factores que determinan el riesgo inherente se pueden mencionar:

- ✚ La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- ✚ La mala aplicación de un procedimiento de auditoría.
- ✚ Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, por ejemplo la existencia de muestras no representativas.

HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

✚ Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías 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.

Auditores



De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Todas las personas que integren este equipo será profesionales de alta calidad que tarea revisar exhaustivamente cada una de las fases planificadas durante el proceso de auditoría.

Especialistas

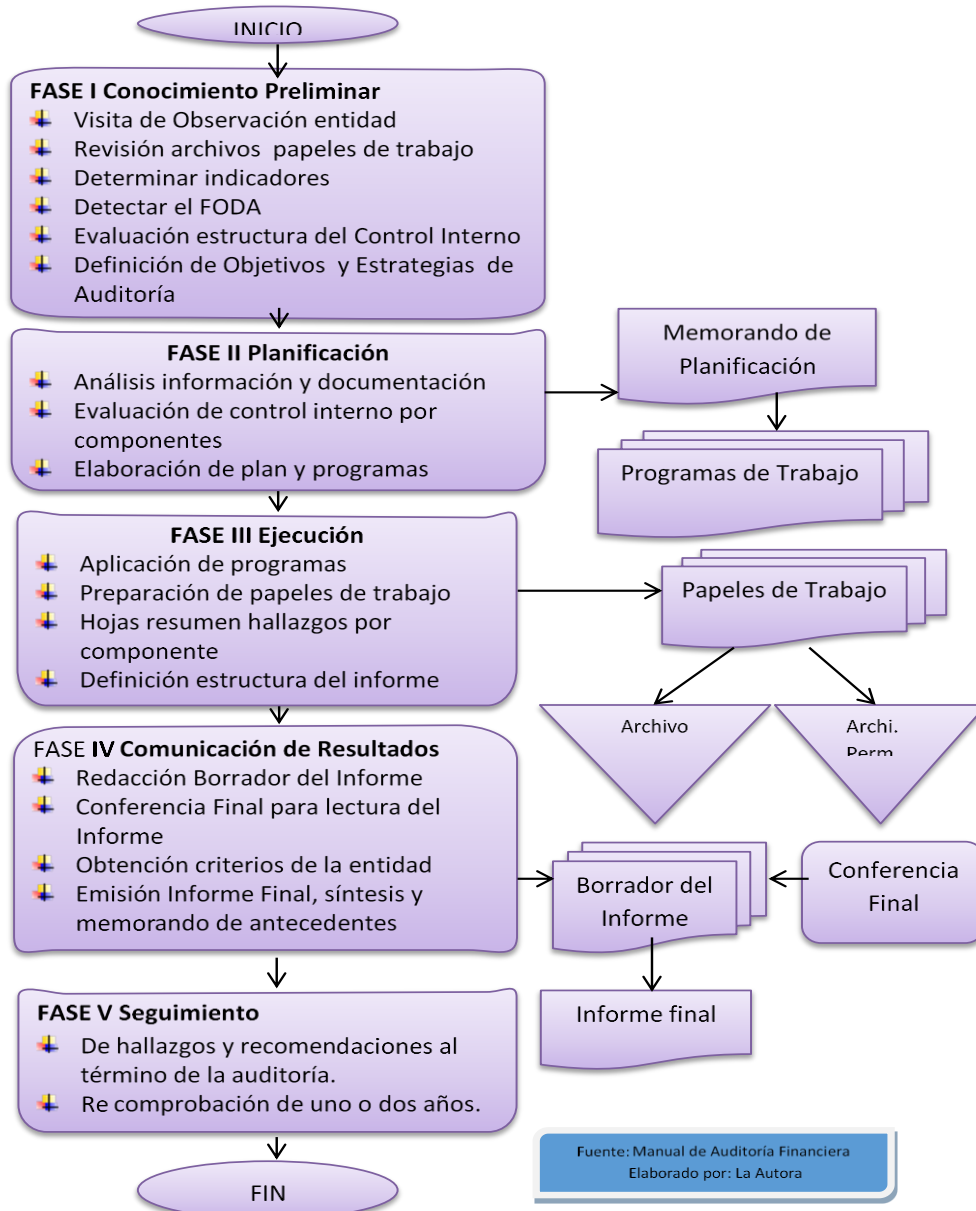
Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación.

Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de indicadores en la auditoría, permiten medir:

-  La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
-  Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).

Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión. Contraloría General del Estado **Elaborado:** Por la Autora
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.

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 van colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, para su rápida identificación éstos deben ser anotados con lápiz rojo.

Marcas de Auditoría.- Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para

su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
√ =	Verificado con las cuentas auxiliares
S =	Saldo confirmado con los registros
∑ =	Sumado
σ =	Diferencia en menos
@ =	Saldo determinado por auditoría
F =	Constatado físicamente
# =	Chequeado
* =	Confirmado
R =	Revisión selectivo
√ =	Documentos sustentatorios
∅ =	Verificado

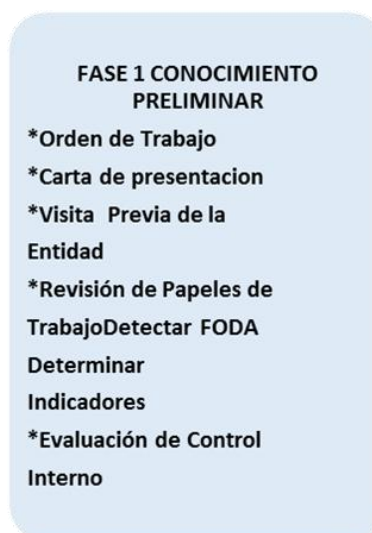
Fuente: www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm
Elaborado: Por la Autora

FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para su organización y desarrollo la auditoría de gestión comprende cinco etapas generales, que se deben seguir y que se mencionan a continuación.

1. Conocimiento preliminar
2. Planificación específica
3. Ejecución
4. Comunicación de resultados
5. Seguimiento

PRIMERA FASE: CONOCIMIENTO PRELIMINAR



Objetivos

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 razonables.

Entre las principales actividades en esta fase tenemos:

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 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 visión y misión, los objetivos, metas y planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, obtener reglamentos, estatutos y demás disposiciones legales de la compañía.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y sus funciones los recursos humanos y clientes, etc.
 - d) De los directivos, funcionarios y empleados sobre liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos como resultados reales de sus operaciones, y determinar

si estos resultados son superiores similares e inferiores a las expectativas. De no dispone la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.

4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo a obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. . Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
6. Definición del objetivo t estrategia general de la auditoría a realizarse
Productos.
 - i) Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
 - j) Documentación e información útil para la planificación
 - k) Objetivos y estrategia general de la auditoría

Orden de Trabajo

Comprende el documento donde se da inicio a la auditoría, mediante el cual, el Director de Auditoría emite la autorización de la realización y ejecución de la misma; situación que la hace de acuerdo con las atribuciones que se estipula en la ley, Art. 212, numeral 3 de la Constitución de la República del Ecuador, Art. 31 numeral 22 y 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Notificación O Carta de Presentación

Es un documento que el Jefe de Equipo emite con el fin de dar inicio al proceso de comunicación con la administración de la entidad.

Visita previa a la Entidad

Es un documento o formulario que tiene la finalidad de recopilar información para identificar la entidad, tales como: funcionarios, base legal, normativa, sistema de control interno, contabilidad, etc. y así poder tener un conocimiento amplio de la misma.

Análisis Foda

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación, proporcionando la

información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de avance.

Se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento del Plan Estratégico”

«Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido oportunamente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión.

Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión se constituyen como una herramienta que permite medir el alcance de las metas, la planificación estratégica, la

calidad, seguridad mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos⁶".

La construcción de los indicadores permite verificar el grado de eficiencia, eficacia, y economía en la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos.

CONTROL INTERNO + INDICADORES=CONTROL DE GESTION

Clasificación de los indicadores de gestión

Indicadores de Eficacia

Determina el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuántos de los resultados esperados se alcanzó. La eficiencia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Misión

$$MISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

⁶ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio, 1998 "Indicadores de Gestión , herramientas para lograr la competitividad, 2da Edición pag.3

✚ Visión

$$VISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

✚ Objetivos

$$OBJETIVOS = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

✚ Reglamento Interno

$$REGLAMENTO INTERNO = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

Interpretación.-Permite conocer el grado de conocimiento del personal acerca de la misión, visión, objetivos, políticas y reglamentos que posee la entidad, mismas que se considera relevante, porque es necesario que el Recurso Humano esté al tanto de lo que se pretende cumplir y lograr la institución, para que con aporte de todos se logren alcanzar los mismos.

Indicadores de Eficiencia

Miden la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Los indicadores de eficiencia, miden la relación

entre dos magnitudes, la producción física de un servicio y los recursos que se utilizaron para alcanzar ese proyecto, pero de manera óptima.

✚ Eficiencia en el servicio:

$$ES = \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$$

✚ Aplicación del Nuevo Modelo de Gestión

$$AMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$$

✚ Desempeño de personal

$$\text{Desempeño de Personal} = \frac{\text{Nº total de órdenes de servicio planificadas}}{\text{Nº Total de órdenes de servicio ejecutadas}}$$

✚ Capacitación de personal

$$\% \text{ de Servidores Policiales capacitado} = \frac{\text{Nº de personal capacitado}}{\text{Total de Personal}}$$

Interpretación.- Permite identificar si los servidores policiales han cumplido a cabalidad sus labores, y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios con relación a la prestación de servicios.

Indicadores de Ética

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si refiere a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

CONTROL INTERNO

“Es la suma de elementos, procedimientos y normas, que permiten a través de una adecuada planificación, ejecución y control, seguir adelante con Economía, Eficiencia y Eficacia para el logro de los fines de la organización.”

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de la institución, para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud de la información financiera, administrativa e informática, promover la eficiencia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas establecidas y lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Importancia del Control Interno

La evaluación del Control Interno ayuda a:

- ✚ Medir el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía.

- ✚ Conocer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos.

- ✚ Verificar el seguimiento y proceso de las disposiciones legales de las

Concepto

“Es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su

información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados⁷"

Importancia

El propósito fundamental de los sistemas de control interno es minimizar los riesgos y detectarlos en forma anticipada.

Objetivos Del Control Interno

- ✚ Obtención de información financiera y no financiera, de manera oportuna, confiable y suficiente como herramienta para la gestión y el control.
- ✚ Establecer medidas adecuadas para la protección, uso y conservación no solo de los recursos financieros sino también de los recursos materiales, técnicos y cualquier otro que genere beneficios.
- ✚ Promover la eficiencia organizacional para el logro de los objetivos.
- ✚ Asegurar que todas las acciones de la empresa se desarrollen en el marco de las normas legales.

⁷ GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoria Administrativa, 2007

Fines

- ✚ Cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- ✚ Confiabilidad de los informes financieros.
- ✚ Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Componentes del Control Interno

El control Interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio.

- ✚ Ambiente de Control
- ✚ Valoración de Riesgos
- ✚ Actividades de Control
- ✚ Información y Comunicación
- ✚ Actividades de Monitoreo y/o Supervisión

1) Ambiente de Control Interno

Crea el tono de una organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento para el control interno efectivo, proporcionando disciplina y estructura.

2) Proceso de evaluación de riesgos

El proceso de evaluación de riesgos es el proceso para poder identificar y responder a los riesgos de negocio o empresa y los resultados que de ella se derivan, haciendo énfasis en todos los aspectos importantes de acuerdo con las políticas y procedimientos utilizados

3) Los procedimientos de control

Son las políticas y procedimientos que aseguran llevar a cabo las directivas de la administración por medio de evaluaciones de desempeño, controles de procesamiento de la información y dividiendo las obligaciones.

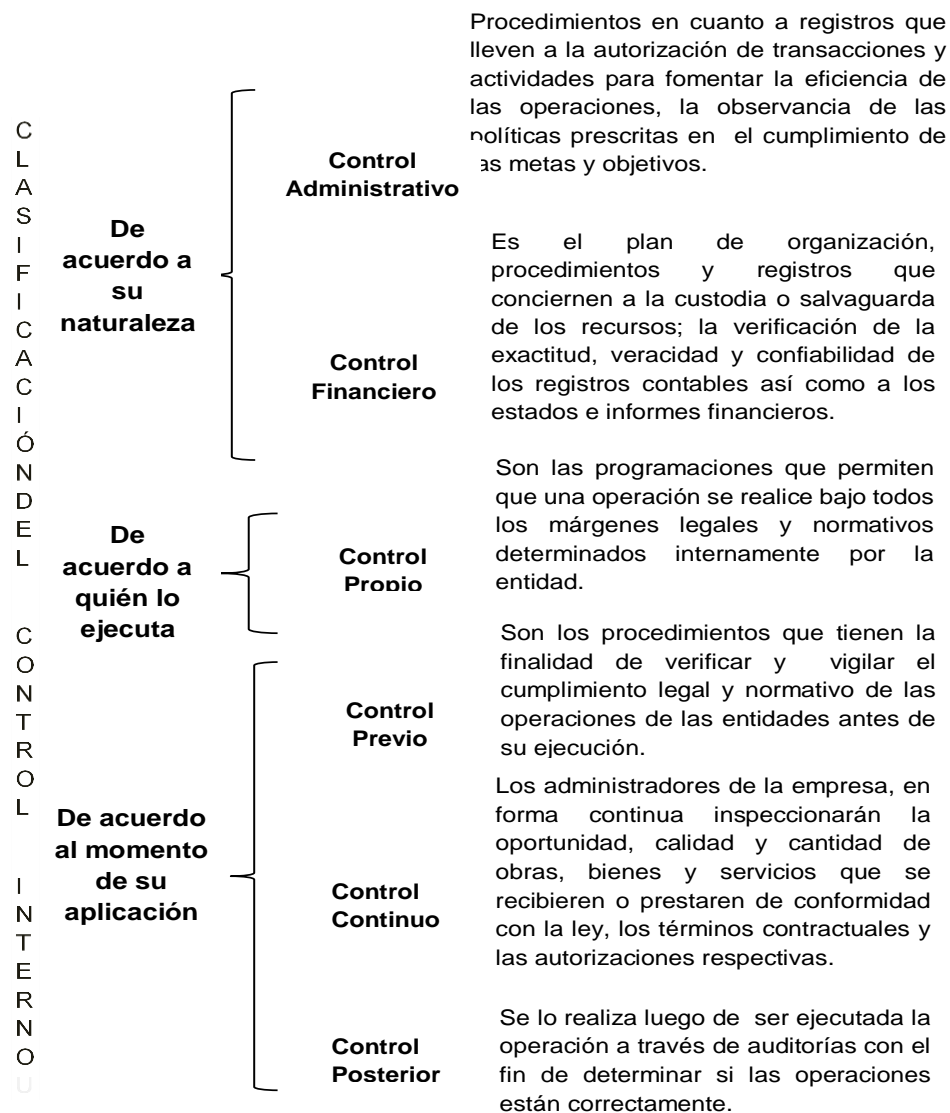
4) Los sistemas de información contable y comunicación

Un excelente sistema de información contable a través de todos los niveles es necesario para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización a través de los métodos y registros establecidos para incluir, procesar resumir, y mantener las responsabilidades del activo, pasivo y el patrimonio. Así como también una buena comunicación es indispensable para que el sistema funcione perfectamente.

5) La Supervisión y Seguimiento de los Controles

“Es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo, implica valoración del diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna para luego tomar las acciones correctivas.

Clasificación



Métodos de Evaluación del Control Interno

Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los administrativos y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo y una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; las preguntas que probablemente no resulten aplicables, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

Flujogramas

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.

2. Diseñar el Flujograma

3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

Descriptivo o Narrativo

Se trata de describir detalladamente los procedimientos más importantes y las características del sistema que está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema

El relevamiento se los hace en entrevistas, observaciones de actividades, documentos y registros.

Matrices (FODA)

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los administradores y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

FASE 2 PLANIFICACIÓN

*Análisis de Información y documentación

*Evaluación del Control Interno

*Evaluación de un Plan y Programa

*Revisión y Aprobación de Plan y Programas

SEGUNDA FASE.- PLANIFICACIÓN

Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha 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 la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados. Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

Actividades

Las tareas a seguir 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 determinarán 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 , fijar los plazos para concluir la auditoría ; presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades).
- b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte).
- c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).
- d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

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 supervisor e un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

Productos

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

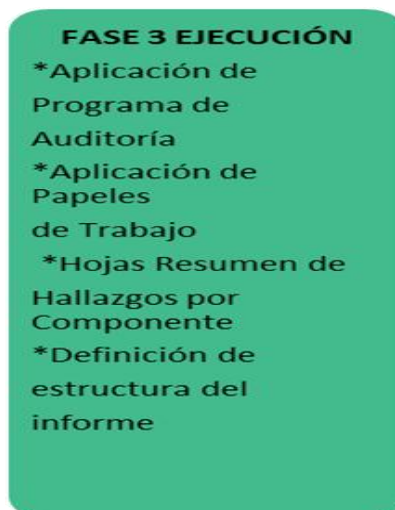
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Estos documentos contienen información de la fase anterior, que nos sirve para tener un conocimiento integral de la entidad, esta información comprende la actividad principal de la entidad y tener los elementos

necesarios para la evaluación del control y la planificación de la Auditoría de Gestión.

PROGRAMA 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 limitaciones de la auditoría, debe ser sencillo, conciso y flexible.”



TERCERA FASE: EJECUCIÓN

Objetivos

En esa 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 sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) 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.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales,

publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) 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.
- c) 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.
- d) 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

PAPELES DE TRABAJO

Se define como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados y obtenidos por el auditor, productos de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más práctica de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y los resultados de auditoría.

Sirven de respaldo de forma suficiente, competente y pertinente de las opiniones y hallazgos, el informe del auditor es preparado en el transcurso de la auditoría.

Son el soporte del informe puesto que en ellos se indica la desviación relacionada con el criterio y la evidencia que la fundamenta.

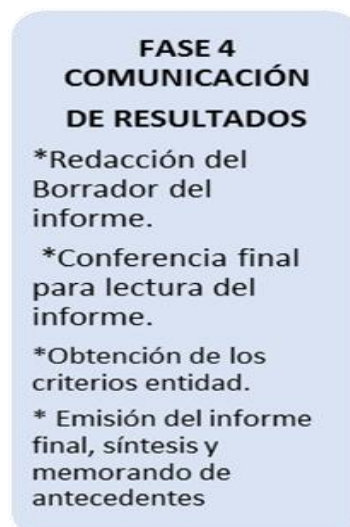
El diseño de los papeles de trabajo es circunstancial puesto que su contenido dependerá del procedimiento aplicado, del área, componente, rubro, actividad o proceso auditado.

HALLAZGOS

Se refiere a posibles deficiencias o irregularidades identificadas como resultado de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Elementos:

- * Condición "Lo que es".
- * Criterio "Lo que debe ser".
- * Causas "Por qué sucedió".
- * Efecto "Diferencia entre lo que es y debe ser".



CUARTA FASE: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en 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, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades

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

FASE 5 SEGUIMIENTO

*De hallazgos y Recomendaciones al termino de auditoría.

*Recomprobacion de Auditorias Pasadas

*Informe Final

QUINTA FASE: SEGUIMIENTO

Objetivos

Con posterioridad y como 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:

Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio del Interior y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas 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.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una

recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

Productos

- ✚ 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 de seguimiento.

PRINCIPIOS DEL AUDITOR








Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado: La Autora

f) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES






Para la realización de la presente tesis se utilizaron diferentes materiales y métodos que permitieron la redacción y acopio de la información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.

Materiales Bibliográficos

-  Libros
-  Internet
-  Folletos
-  Leyes
-  Reglamentos

Los mismos que sirvieron como fuente de consulta, permitiendo así la obtención de conocimientos claros y precisos que sirvieron para fundamentar, argumentar y conformar el trabajo titulación.

Materiales de oficina

-  Resmas de papel bond
-  Esferográficos
-  Grapadora
-  Perforadora
-  Calculadora

 Carpetas

 CDs

Material Electrónico

 Computadoras Portátiles

 Dispositivo de Almacenamiento **USB**

 Impresora

 Scanner

MÉTODOS

Método Científico.-Este método permitió conocer la realidad del problema del objeto de estudio, esto fue posible mediante la observación directa de las causas y efectos que lo produjeron y el reconocimiento de los indicios del problema, lo que incide en el conocimiento global del problema para abordarlo y tratar de presentar posibles soluciones.

Método Inductivo.-Con el método inductivo se recopiló información de la Institución para analizarla, datos referente a la gestión realizada en el año 2015, de igual manera sirvió para conocer novedades de cada una de las actividades específicas que se relacionan con la misión institucional.

Método Deductivo.-Para presentar conceptos, principios, definiciones, y normas que conforman el marco teórico para realizar la descripción de la

organización de la institución y la exposición de aspectos de carácter general a los casos particulares de la gestión realizada en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja

Método Sintético.-Este método permitió elaborar el informe de auditoría que contendrá conclusiones y recomendaciones de la Aplicación de la auditoría de Gestión realizada en esta noble institución.

Método Analítico

Este método se utilizó para recopilar información en forma directa de la institución. Ayudo en la aplicación de índices e indicadores que revelaran la veracidad de los resultados en el informe n final a exponerse.

TÉCNICAS

Observación

Se empleó desde la visita previa al lugar de la investigación el cual me permitió tener una visión general sobre el desarrollo de las actividades y operaciones que realiza la institución.

Entrevista

Esta técnica me permitió recabar información, se efectuó a través de la entrevista y aplicación de cuestionarios al personal que labora en la Institución.

.

.

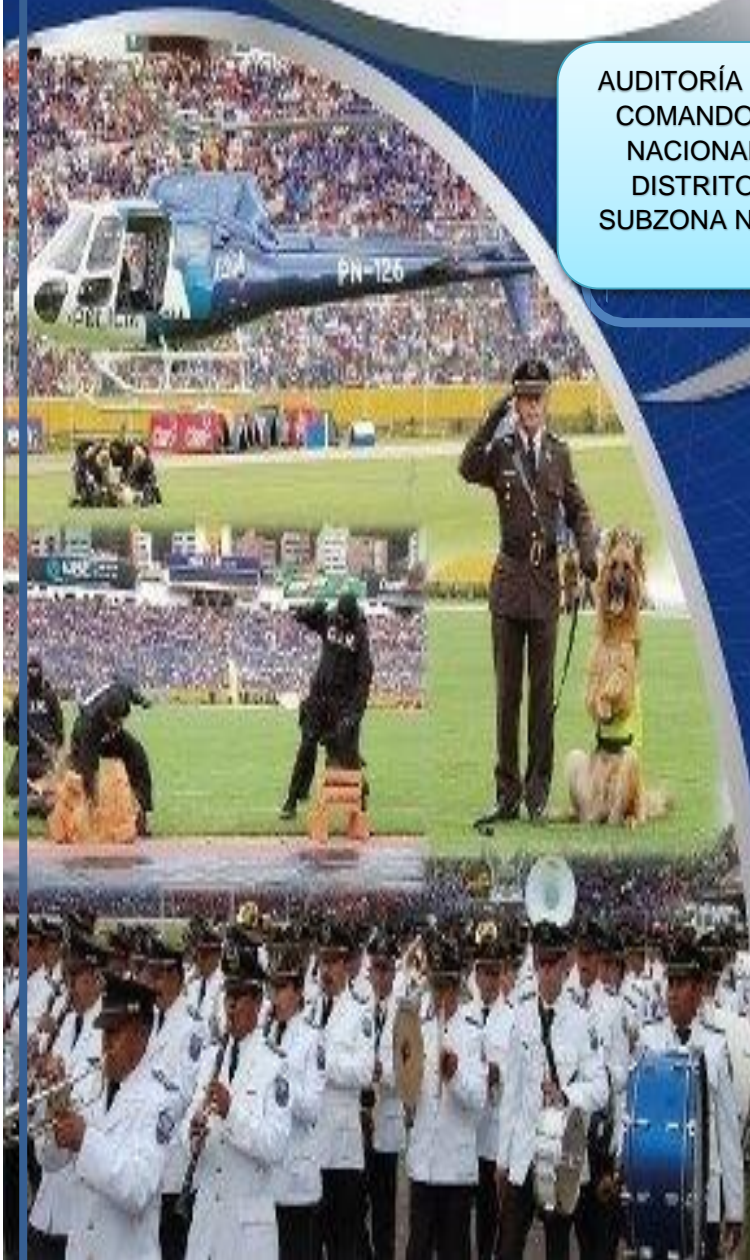


POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA, JURÍDICA SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA CARRERA DE
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
COMANDO DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL ECUADOR,
DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA
SUBZONA N°11 LOJA PERIODO
2015



PROGRAMA DE INICIO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Dentro de esta fase de la Auditoria de Gestión se realizarán las siguientes actividades:

- ✚ Se emitirá la Orden de Trabajo elaborada por la directora de tesis para dar por iniciada la auditoria de gestión
- ✚ Se realizara la Carta de Contratación entre la Institución y los auditores
- ✚ Se emitirá la Carta Compromiso Nro01 elaborada por la Directora de Tesis para dar por iniciada a la Auditoría de Gestión.
- ✚ Se realizará una Notificación dirigida al Comandante de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja para comunicar que mediante la orden de trabajo anteriormente emitida se requerirá de toda la información necesaria proporcionada por la institución para su desarrollo.
- ✚ Se realizará la Hoja de Distribución de Trabajo y Tiempo que señala el periodo que será empleado por el auditor Sénior y Junior en cada una de las fases del proceso durante el desarrollo de la misma.
- ✚ Se realizará la Hoja de Marcas que señalan cada una de los índices que son utilizados para el proceso de verificación en cada una de las fases de la Auditoria de Gestión, que serán escritas por el auditor en cada uno de los papeles de trabajo verificados con color rojo.

- ✚ Se realizará la hoja de índices que señala la denominación y el índice utilizado en cada una de las fases del proceso de la Auditoría de Gestión.
- ✚ Se realizará la Visita de Conocimiento a la Entidad. Se tomarán los datos generales para realizar el documento que contendrá los siguientes elementos:

Datos Generales:

- ✚ Conocimiento de la Identidad
- ✚ Funcionarios principales
- ✚ Base Legal
- ✚ Misión, Visión., Políticas Institucionales Objetivos Institucionales
- ✚ Objetivos Estratégicos.
- ✚ Principios Doctrinarios
- ✚ Componente
- ✚ Periodo de Gestión
- ✚ Organigrama Estructural
- ✚ Análisis FODA.
- ✚ Determinación de Indicadores de Gestión

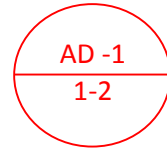
AUDITOR SÉNIOR

Dra. Judith María Morales Espinoza. Mgs.

AUDITOR JUNIOR

Srta. Tania Jackeline Azanza Yere

ORDEN DE TRABAJO N°01



Oficio N° 001-OT N°001

Loja, 02 de Mayo de 2016

Srta. Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR JUNIOR

Ciudad.-

De conformidad con el proyecto aprobado dispongo a Ud. Que se dé inicio a la “Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja Periodo 2015”,

Los objetivos de la Auditoría de Gestión estarán encaminados a:

Evaluar el sistema de control interno que mantiene la institución para la administración con el fin de determinar su solidez y confiabilidad.

Aplicar indicadores de gestión que ayuden a proporcionar una propuesta de mejora y aprovechamiento de oportunidades para la entidad.

Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas “FODA” de la institución

Formular el informe para mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública promoviendo la eficiencia y eficacia.

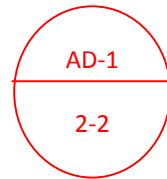
El trabajo de auditoria estará a cargo:

Dra. Judith María Morales

AUDITOR SÉNIOR

Srta. Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR JUNIOR



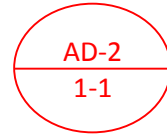
El tiempo estimado de la auditoría de Gestión es de 60 días, que inicia con fecha 02 de mayo y culminara el 31 de julio del presente año tiempo que incluirá la lectura del borrador del informe final.

Atentamente;

AUDITOR SÉNIOR

Dra. Judith María Morales Espinoza. Mgs.

CARTA DE CONTRATACIÓN



Oficio N° 000354

Loja, 02 de Mayo de 2016

Dra. Judith María Morales

AUDITOR SENIOR

Ciudad

De mi consideración:

Con la presente me dirijo a usted para comunicarle que en vista de la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión a El Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja Periodo 2015, las cual nos ayudará a verificar si el Reglamento Interno y las actividades de la institución están siendo cumplidos en su totalidad.

Para ello necesitamos contratar sus servicios profesionales de asesoramiento, mediante la elaboración de una Auditoría de Gestión en el Comando, confiando en su experiencia y amplios conocimientos de la materia.

Por la atención que se le brinde y seguros de contar con su afirmación a nuestro pedido le antelamos nuestros más sinceros agradecimientos.

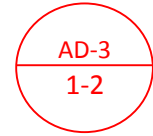
Atentamente

MBA.Juan Jaramillo Paredes

Coronel de Policía de E:M

COMANDANTE DE LA ZONA DE PLANIFICACIÓN N.07 Acc.

CARTA COMPROMISO N°001



Loja, 05 de Mayo de 2016

Egresada

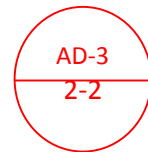
Tania Jackeline Azanza Yere

Ciudad.-

En cumplimiento al contrato realizado con El Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja, sírvase efectuar la Auditoria de Gestión de eficiencia, eficacia, economía, cuyo periodo de análisis cubrirá del 01 de enero al 31 diciembre de 2015; dicha auditoría se la llevará a cabo dentro del plazo de 60 días laborables, en donde la Srta. Egresada Tania Jackeline Azanza Yere, actuará en dicha auditoría de gestión.

Los objetivos de la Auditoría estarán dirigidos a:

- ✚ Evaluar el sistema de control interno que mantiene la institución para la administración con el fin de determinar su solidez y confiabilidad.
- ✚ Aplicar indicadores de gestión que ayuden a proporcionar una propuesta de mejora y aprovechamiento de oportunidades para el Comando
- ✚ Formular el informe para mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional promoviendo la eficiencia, y eficacia.



Para el cumplimiento de estos objetivos esperamos la colaboración del personal y confiamos que pondrán a nuestra disposición toda la documentación e información solicitada en relación con nuestro trabajo.

A continuación se presentará un cuadro donde se establecerán las personas que conforman el Equipo de Auditoría y el tiempo.

AUDITOR	CARGO	SIGLAS	TIEMPO
Dra. Judith María Morales	SÉNIOR		30 días
Srta. Tania Jackeline Azanza Yere	JUNIOR		30 días

Para la elaboración del presente exámen se lo realizará en las instalaciones la institución.

Como resultado de la Auditoría de Gestión se emitirá el informe, que contendrá los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

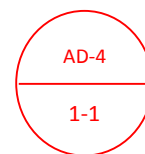
Atentamente;

AUDITOR SÉNIOR

Dra. Judith María Morales Espinoza. Mgs.

NOTIFICACIÓN

Loja, 06 de Mayo de 2016



MBA. Juan Jaramillo Paredes

Coronel de Policía de E.M

COMANDANTE DEL DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA

Ciudad

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted para poner en conocimiento que a partir del 06 de Mayo del presente año, se dará inicio a la Auditoría de Gestión en El Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11, entidad que muy acertadamente dirige, el periodo de evaluación será del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, actividad que se cumplirá a base de lo dispuesto a la Orden de Trabajo N°001.

Particular que pongo en conocimiento para que comunique a los departamentos respectivos, con el fin de nos brinden la colaboración necesaria a efecto de cumplir con los objetivos de la auditoría de gestión.

Atentamente

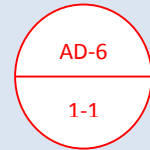
Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR JUNIOR

HOJA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO Y TIEMPO

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMAS	SIGLAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Dra. Judith María Morales	Sénior		J.M.E	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Preparar y aplicar el Programa de Supervisión. ✚ Supervisar las actividades del grupo de Auditoría ✚ Revisar el borrador del informe de Auditoría 	30 días
Srta. Tania Jackeline Azanza Yere	Junior		T.A.Y	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ejecutar funciones de responsabilidad con el Auditor Sénior ✚ Preparar, suscribir y tramitar la comunicación con el visto bueno del Auditor Sénior ✚ Entregar al Auditor Sénior el borrador del Informe ✚ Analizar el componente: Recurso Humano tanto al personal administrativo como operativo. 	30 días
ELABORADO POR: JUNIOR	REVISADO POR :SÉNIOR		FECHA: : 06-05 -2015		

HOJA DE MARCAS



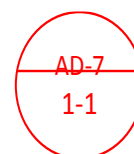
DENOMINACIÓN	INDICE
Comparado	≠
Sumado	Σ
Analizado	*
Verificado	√
Erróneo	∉
Comprobado	C
Indagado	△
Autorizado	A

ELABORADO POR
::T.A.Y

REVISADO POR:
J.M.E

FECHA : 06-05 -2015

HOJA DE INDICES



DENOMINACIÓN	INDIC	
ADMINISTRACION DE LA AUDITORÍA AD		
Orden de Trabajo	AD -1	
Carta de Contratación	AD -2	
Carta de Compromiso	AD -3	
Notificación	AD -4	
Hoja de Distribución del Trabajo y	AD -5	
Hoja de Marcas	AD -6	
Hoja de Índices	AD -7	
INICIO DE LA		
Conocimiento de la Institución	F1	
Detectar el FODA	F1	
Determinación de Indicadores	F1	
Evaluación del Control Interno	F1	
Definición de Políticas y Estrat.	F1	
PLANIFICACIÓ		
Memorando de planificación	F2	
Evaluación del Control Interno por	F2	
Calificación de los riesgos de auditoria	F2	
Programa de auditoría	F2	
EJECUCIÓ		
Cuestionario de Control Interno	F3	
Evaluación del Control Interno	F3	
Cédula Narrativa	F3	
Cédula Analítica	F3	
Área Administrativa	F3	
Área Operativa	F3.	
Servicios Generales	F3	
INFORM		
Informe Final	F4	
SEGUIMIEN		
Seguimiento	F5	
ELABORADO POR ::T.A.Y	REVISADO POR: J.M.E	FECHA : 06-05 -2015

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

F1.1
1-13

VISITA DE OBSERVACIÓN A LA ENTIDAD

1. DATOS DE LA ENTIDAD:



Razón Social: COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR,
DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA

Registro Único de Contribuyentes: 1160015190001

Representante Legal: Vinueza Espinoza Marcelo Fabián

Dirección: Provincia: Loja, **Cantón:** Loja, **Parroquia:** Sucre Barrio:

San Pedro

Horario: 07H00 AM a 13H00PM – 15H00PM a 18H00PM

Teléfono: 072581083

Email: jefaturafinancieras11@yahoo.com

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

F1.1
2-13

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA
MBA. Juan Jaramillo Paredes	Comandante del Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja	2015	Continua
Dr. Vinueza Espinoza Marcelo Fabián	Representante Legal	2010	Continua
Sgop. Granda Esparza Vicente de Paul	Contador	2010	Continua
Sgop. Larry Freed Quevedo Celi	Encargado del Departamento Financiero	2010	Continua

Razón de ser: Componente de la seguridad ciudadana.

Productos y/o servicios:

- ✚ Atender la seguridad ciudadana y el orden público.
- ✚ Proteger el libre ejercicio de los derechos.
- ✚ Seguridad de las personas.

Clientes: Sociedad Ecuatoriana.

BASE LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador establece:

Art. 163.-La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente

especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Los miembros de la Policía Nacional tendrán una formación basada en derechos humanos, investigación especializada, prevención, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza. Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados.

Se Basa en:

- ✚ Constitución Política de la República del Ecuador.
- ✚ Ley de Personal de la Policía Nacional.
- ✚ Ley Orgánica de la Policía Nacional.
- ✚ Código de Ética Profesional de la Policía Nacional.
- ✚ Código Orgánico Integral penal (COIP)
- ✚ Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional.
- ✚ Reglamento Orgánico Funcional de la U.P.M.A.
- ✚ Proyecto de Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana.
- ✚ Código de ética policial

🚦 Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional

F1.1
4-13

Organismos de Control

🚦 Ministerio del Interior

🚦 Ministerio de Finanzas

MISIÓN

Brindar servicio de seguridad ciudadana y orden público, con calidad y ética, en el marco de la legislación vigente, respetando la dignidad humana, para que los actores sociales puedan convivir en paz y ejercer con libertad sus derechos. • Visión La Policía Nacional del Ecuador, será una institución sólida, confiable, efectiva y eficiente de servicio a la ciudadanía, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, dotada de una educación permanente, tecnología moderna y estructura adecuada, recurso humano calificado y comprometido con los intereses de la comunidad, que contribuya a mejorar los niveles de competitividad para el desarrollo integral del país a fin de enfrentar con éxito los retos futuros.

VISIÓN

Para el 2017, será la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

F1.1
5-13

1.-Liderar el talento humano policial para alcanzar un alto rendimiento de forma continua, logrando ser efectivos en el cumplimiento de la misión institucional de “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional...”.

2.-Impulsar y generar confianza y credibilidad a través de un trabajo policial integral, profesional y de calidad, que demuestre una imagen de probidad, disciplina, orden, educación y trabajo en equipo sustentando en efectividad, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que nos acerque permanentemente a la comunidad a cual servimos.

3.-Desarrollar y mejorar las competencias en nuestro talento humano para crear y sostener programas de mejora en la actividad policial que aseguren la seguridad ciudadana y garanticen la sostenibilidad de los esfuerzos y las operaciones policiales.

4.-Desenvolver la actividad policial desde una visión humanista que garantice el respeto absoluto de los derechos, las libertades y la dignidad humana; buscando del talento humano policial la adhesión firme a un código de valores éticos; traducidos en una vida ejemplar y de honestidad en toda actividad que realice, procurando y cuidando por la forma en la que

se interrelaciona con los ciudadanos y con los compañeros, hasta habituar los conceptos en las decisiones personales del día a día.

5.-Velar por el cuidado y mantenimiento de los recursos del Estado entregados a la Institución para el cumplimiento de la misión; un miembro de la policía que desarrolla sentido de pertenencia y responsabilidad es una persona que ha interiorizado y clarificado las metas de la seguridad ciudadana y del servicio policial de calidad.

6.-Mantener canales de comunicación con el talento humano policial con la comunidad a la cual servimos, para establecer compromisos que faciliten la construcción de espacios seguros en la jurisdicción bajo nuestra responsabilidad.

7.-Aplicar un sistema coherente de apreciación de rendimiento individual y colectivo de talento humano de la unidad, así como el programa de evaluación de las estrategias operativas (Cuadro de Mando Integral) con fines de mejora continua hasta lograr revertir la tendencia creciente de los delitos en el ámbito nacional.

8.-Difundir las acciones positivas desde la perspectiva del adecuado cumplimiento de los procedimientos, normas, doctrina, manuales,

e instructivos policiales que ayuden y fomenten autoconfianza, tranquilidad y seguridad en la actuación del talento humano policial.

9.-Actuar con total transparencia y responsabilidad en la función encargada, a través de una comprensión ética que parta del interés del bien común y no de la obligación y el deber.

10.-Vigilar que los procedimientos policiales sean ajustados a los principios de legalidad, proporcionalidad, ponderación, eficacia, calidad de servicio y firmeza.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1.-Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público.

2.-Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales.

3.-Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.

4.-Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.

5.-Incrementar la eficiencia institucional.

6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.

VALORES INSTITUCIONALES

F1.1
8-13

Integridad.-Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

Transparencia.-Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

Calidez.-Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

Solidaridad.-Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

Colaboración.-Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

Efectividad.-Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuesto en su ámbito laboral.

Respeto.-Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

Responsabilidad.-Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Lealtad.-Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.”

PRINCIPIOS DOCTRINARIOS

Han sido estipulados los que constan en la Doctrina Policial, bajo la consideración que la Policía Nacional y por lo tanto todo integrante de la institución:

- ✚ Respetar y cumplir con los preceptos de la Constitución de la República.
- ✚ Garantizar el orden público democrático.
- ✚ Colaborar decididamente en la construcción de la paz social.
- ✚ Reconocer y respetar la diversidad cultural, poblacional y de cultos del país.
- ✚ Trabajar activamente con la comunidad para garantizar la seguridad integral.

- ✚ Actúa con base en la previsión y prevención del delito.
- ✚ Realiza una intervención disuasiva y reactiva ante la infracción.
- ✚ Trabaja para la restitución de los derechos que han sido vulnerados.
Realiza su trabajo con eficacia, diligencia, integralidad y honestidad.
- ✚ Respeto y promueve la equidad de género.
- ✚ Es consciente de lo que la sociedad ecuatoriana invierte en ella, por lo cual realiza su trabajo con eficiencia y eficacia.
- ✚ Está en constante mejoramiento y tecnificación.
- ✚ Es una institución cohesionada.

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos con los que cuenta El Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja Periodo 2015 se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Estructura Orgánica del Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja

Tiene los siguientes niveles administrativos:

- ✚ Nivel Directivo.- El Comando General de la Policía Nacional es el órgano máximo de dirección, administración y decisión; se ejerce a través del:
✚ Comandante General y

- ✚ Sub Comandante General.
- ✚ Nivel Ejecutivo.- La ejerce el Comandante quien es el representante legal de la Institución y responsable como superior jerárquico de la Administración del Comando. }
- ✚ Comandante General
- ✚ Nivel Asesor y de Apoyo.- Tienen la responsabilidad de la planificación, la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la obtención y procesamiento de informaciones y la prestación de servicios auxiliares en la jurisdicción del Comando Departamental
- ✚ Asesor Jurídico
- ✚ Secretaría
- ✚ Archivo General
- ✚ Departamento Médico
- ✚ Departamento de Activos Fijos
- ✚ Jefatura FINANCIERA
- ✚ Trabajo Social
- ✚ Nivel Operativo.- Son los servicios que en coordinación permanente se encargan de la ejecución y cumplimiento de las funciones policiales, para el logro de los objetivos institucionales.
- ✚ Unidad de Policía Judicial
- ✚ Unidad de Antinarcóicos
- ✚ DINAPEN

- ✚ Unidad de Criminalística
- ✚ Devif Departamento de Violencia intrafamiliar
- ✚ Unidad de Migración
- ✚ Unidad de Protección de Víctimas y Testigos
- ✚ Unidad de Protección del Medio Ambiente
- ✚ Unidad de Policía Comunitario

F1.1
11-13

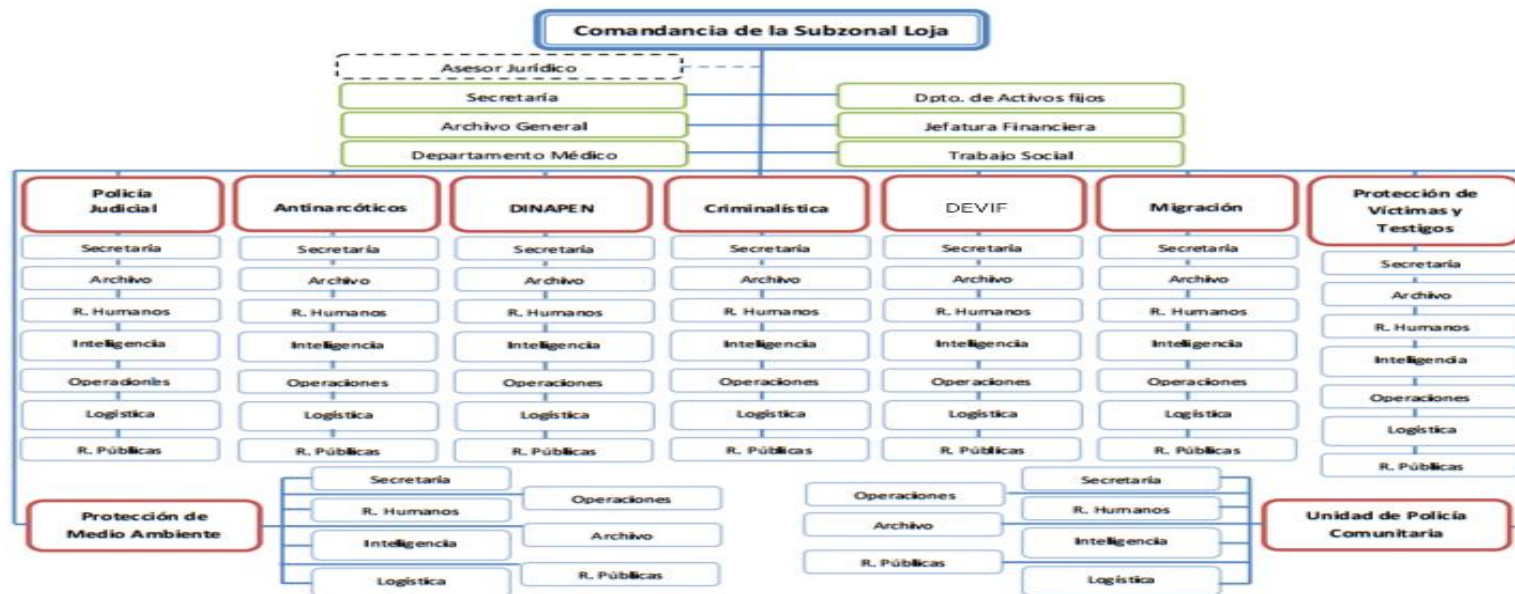
PERIODO CUBIERTO POR EL ÚLTIMO EXAMEN

En el Comando de la Policía Nacional Del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja no se ha realizado ninguna Auditoría de Gestión en los periodos anteriores.

ORIGEN Y CLASE DE INGRESOS

Fuentes de financiamiento=Asignaciones presupuestarias del estado

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL



Fuente: Comando de la Policía Nacional Del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja
Elaborado: Por la autora

APLICACIÓN DEL FODA

F1.1
13-13

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>- En Marcha desde el 2013 al -2017 el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador</p> <p>-El Modelo de Gestión se encuentra consolidado a nivel nacional Continuo mejoramiento de los servicios prestados para el uso y la aplicación del Plan estratégico de la Policía Nacional en la gestión</p>	<p>-Requiere reformular el marco jurídico institucional referido a la transparencia de gestión y control de discrecionalidad.</p> <p>-No se realizan contantes exámenes de gestión a la institución</p> <p>-No se corrigen los sistemas de control de las operaciones policiales.</p>	<p>-La gestión sigue mejorando sobre logros y resultados obtenidos de los servicios entregados a la Comunidad.</p> <p>-Manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.</p> <p>-La confianza de la ciudadanía en los servicio que presta la Policía Nacional se mantiene y vigoriza</p>	<p>-Necesidad Potencializar la aplicación de principios y valores institucionales</p> <p>Transparentar los procesos de gestión institucional</p> <p>Consolidar el sistema de rendición de Cuentas</p> <p>-Fortalecer la gestión de talento humano con un enfoque humanista y por competencias</p> <p>-Mejorar los mecanismos de administración de los recursos financieros asignados a la institución.</p>

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

F1.1
14-13

INDICADORES	DATOS	VALOR	
EFICACIA	Misión	$MISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Visión	$VISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Objetivos	$OBJETIVOS = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Reglamento Interno	$REGLAMENTO INTERNO = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
ELABORADO POR: Auditor Sénior: J.M.E	REVISADO POR: Auditor Junior: T.A.Y	FECHA: 18 DE MAYO DE 2016	

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN




F1.2
1-1

INDICADORES	DATOS	VALOR	
EFICIENCIA	Eficiencia en el servicio:	$ES = \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectoados (Programa o Actividad)}}$	
	Aplicación del Nuevo Modelo de Gestión	$AMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$	
	Desempeño de personal	$\text{Desempeño de Personal} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{total de órdenes de servicio planificadas}}{\text{N}^{\circ} \text{Total de órdenes de servicio ejecutadas}}$	
	Capacitación de personal	$\% \text{ de Servidores Policiales capacitado} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personal capacitado}}{\text{Total de Personal}}$	
ELABORADO POR: Auditor Sénior: J.M.E		REVISADO POR: Auditor Junior: T.A.Y	FECHA: 18 DE MAYO DE 2016

FASE II PLANIFICACIÓN

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se desarrollará el respectivo Memorando de Planificación el mismo que contendrá:

-  Análisis de la Información y documentación
-  Evaluación del Control Interno por Componentes
-  Elaboración de Plan y Programa

FASE III EJECUCION

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Dentro de la fase de ejecución de la Auditoria de Gestión se realizarán las siguientes actividades:

- ✚ Se ejecutará el programa realizado para la Auditoria de Gestión desarrollándolo tal y como ha sido planificado dentro de la misma.
- ✚ Se aplicará el cuestionario de control interno en el que se detallará cada una de las preguntas importantes para detectar la ponderación y calificación que obtienen los controles internos empleados por el personal administrativo y operativo y si éstos son eficientes y eficaces para el cumplimiento de los objetivos que se desea alcanzar.
- ✚ Tomando como base el cuestionario de control interno se realizará la evaluación, calificación y ponderación obtenida se medirá el nivel de riesgo de control y el nivel de confianza; para saber si estos se ubican en un nivel: bajo, moderado y alto.
- ✚ Se realizarán las cédulas narrativas en las cuales se van detallando cada una de las deficiencias existentes en los controles internos,
- ✚ Así mismo se desarrollaran cédulas analíticas en donde se aplican y desarrollan cada uno de los indicadores tanto generales como específicos de Eficiencia, Eficacia y Economía. Preparando de esta manera los papeles de trabajo existentes dentro de la Auditoria de Gestión.

PROGRAMA DE TRABAJO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS:
 Evaluar el sistema de Control Interno
 Medir el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que deben observar los administradores de la institución.
 Medir la eficiencia y eficacia de la gestión del personal administrativo mediante la aplicación de indicadores.
 Establecer las recomendaciones para mejorar personal administrativo

N°	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABOR. POR:	FECHA
1.	PROCEDIMIENTOS Aplicar el cuestionario de control interno para el personal administrativo con el objeto de establecer el grado de eficiencia y eficacia del desempeño de sus labores.	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
2.	Evaluar el Sistema de Control Interno.	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
3.	Elaborar cedulas narrativas donde consté los puntos débiles detectados en la evaluación del Control Interno	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
4.	Aplicar indicadores mediante cedulas analíticas	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
ELABORADO POR : T.A.Y			REVISADO POR: J.M.E	FECHA: 08-05-2016

PROGRAMA DE TRABAJO

PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVOS:

Determinar el grado con el que los servidores policiales ha cumplido sus deberes y obligaciones a ellos encomendadas.

Medir la eficiencia y eficacia del personal operativo mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Formular recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de Control interno relacionada al recurso humano del área evaluada

N°	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABOR. POR:	FECHA
1.	PROCEDIMIENTOS Aplicar el cuestionario de control interno para el personal operativo con el objeto de establecer el grado de eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones.	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
2.	Evaluar el Sistema de Control Interno.	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
3.	Elaborar cédulas narrativas donde conste los puntos débiles detectados en la evaluación del Control Interno	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	10 -05-2016
	Verificar que las actividades ejecutadas por los servidores policiales se cumplan de acuerdo al Nuevo Modelo de Gestión	F3.A.1 1 - 2	T.A.Y	
ELABORADO POR : T.A.Y		REVISADO POR: J.M.E		FECHA: 08-05-2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERSONAL ADMINISTRATIVO

N. o	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
1.	¿El Reglamento Interno define claramente las funciones que usted realiza?		X	10	5	No define claramente las funciones
2.	¿La institución está cumpliendo con los objetivos para lo cual fue creada?	x		10	10	Si se cumplen en su mayoría
3.	¿Las funciones asignadas son cumplidas en su totalidad?		X	10	5	No todas las funciones se cumplen en un 100%
4.	¿Existe la capacitación para el personal que labora en la Institución?		x	10	5	Es primordial la capacitación de los servidores policiales y se este en continua evaluación
5.	¿La entidad cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía.			50	30	No se realizado ningún tipo de Auditoría anteriormente
	TOTAL					
ELABORADO POR : T.A.				REVISADO POR J.M.E		FECHA: 08-05-2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERSONAL OPERATIVO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
1.	¿El Reglamento Interno define claramente las funciones que usted realiza?		X	10	5	No define claramente las funciones
2.	¿La institución está cumpliendo con los objetivos para lo cual fue creada?	X		10	10	Si se cumplen en su mayoría
3.	¿Las funciones asignadas son cumplidas en su totalidad de acuerdo al nuevo Modelo de Gestion?	X		10	10	Todas las funciones se cumplen en un 100%
4.	¿Existe la capacitación para el personal que labora en la Institución?		X	10	5	Es primordial la capacitación de los servidores policiales y se está en continua evaluación
5.	¿La entidad cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía.			50	40	No se realizado ningún tipo de Auditoría anteriormente
	TOTAL					
ELABORADO POR : T.A.				REVISADO POR: J.M.E		FECHA:08-05-2016

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De la evaluación de la estructura del control interno se determina las siguientes desviaciones principales:

- ✚ No cuentan con un Manual de Funciones que permita identificar la responsabilidad del personal dentro de la entidad.
- ✚ No se encuentra implantado un registro de asistencia y permanencia del personal en sus áreas de trabajo.
- ✚ No se ha evaluado el desempeño y responsabilidad de los indicadores mediante indicadores de gestión.

Continúa capacitación a los servidores policiales para el correcto desempeño de sus funciones.

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

1. VALORACIÓN

PT Ponderación Total 50

CT Calificación Total 30

CP Calificación Porcentual

$$CP = CT / PT * 100$$

$$CP = 30 / 50 * 100$$

$$CP = 60$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE		
ALTO	MODERADO	BAJO
	60.00%	
BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
NIVEL DE CONFIANZA		

ELABORADO POR : T.A.

**REVISADO
POR: J.M.E**

FECHA:03- 10-2011

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

1. VALORACIÓN

PT Ponderación Total 50

CT Calificación Total 40

CP Calificación Porcentual

$$CP = CT / PT * 100$$

$$CP = 40 / 50 * 100$$

$$CP = 80$$

3. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE		
ALTO	MODERADO	BAJO
		80.%
BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
NIVEL DE CONFIANZA		

ELABORADO POR : T.A.

**REVISADO
POR: J.M.E**

FECHA:08-05-2016

CEDULA NARRATIVA
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

3. CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

En la evaluación del control interno referente a las actividades que desempeña el Personal administrativo del Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar que su nivel de riesgo de confianza MODERADO y un nivel de riesgo de control MODERADO ubicándose en un 60% observando las siguientes debilidades

- ✚ El reglamento interno se encuentra desactualizado y no cuentan con un manual de funciones
- ✚ Incumplimiento de un cierto porcentaje de las disposiciones legales.
- ✚ No cuenta con indicadores de gestión que mida la eficiencia, y eficacia.
- ✚ No cuenta con una evaluación permanente en esta área.
- ✚ No cuenta con indicadores de gestión que mida la eficiencia, y eficacia.

ELABORADO POR : T.A.

**REVISADO
POR: J.M.E**

FECHA:08-05-2016

CEDULA NARARTIVA
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PERSONAL OPERATIVO

3. CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

En la evaluación del control interno referente a las actividades que desempeña el Personal Operativo del Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar que su nivel de riesgo de confianza ALTO y un nivel de riesgo de control BAJO ubicándose en un 80% observando las siguientes debilidades

- + El reglamento interno se encuentra desactualizado pero se acogen al Nuevo Modelo de Gestión
- + La institución está cumpliendo con los objetivos para lo cual fue creada
- + Las funciones asignadas son cumplidas en su totalidad de acuerdo al nuevo Modelo de Gestión
- + Existe la capacitación para el personal operativo que labora en la Institución
- + La empresa no cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia y eficacia.

ELABORADO POR : T.A.

**REVISADO
POR: J.M.E**

FECHA:08-05-2016

CEDULA ANALÍTICA
APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE
INDICADORES
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Mediante la aplicación de los siguientes indicadores se pretende verificar el grado de conocimiento del Plan estratégico de la Institución:

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 1% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy Bueno
Del 81% al 100%	Óptimo	Excelente

INDICADORES DE EFICACIA

$$MISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

$$Misión = \frac{75}{75} = 100\%$$

$$Misión = 100\% \text{ Excelente}$$

$$VISIÓN = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

ELABORADO POR : T.A.

REVISADO
POR: J.M.E

FECHA:08-05-2016

CEDULA ANALÍTICA
APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE
INDICADORES
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

$$Visión = \frac{75}{75} = 100\%$$

Visión = 100% Excelente

$$OBJETIVOS = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

$$OBJETIVOS = \frac{75}{75} \quad X100\%$$

OBJETIVOS = 100% eXCELENTE

$$REGLAMENTO INTERNO = \frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$$

$$REGLAMENTO INTERNO = \frac{75}{75} \quad X100\%$$

**REGLAMENTO INTERNO
= 100% eXCELENTE**

ELABORADO POR : T.A.	REVISADO POR: J.M.E	FECHA:08-05-2016

MISIÓN

Brindar servicio de seguridad ciudadana y orden público, con calidad y ética, en el marco de la legislación vigente, respetando la dignidad humana, para que los actores sociales puedan convivir en paz y ejercer con libertad sus derechos. • Visión La Policía Nacional del Ecuador, será una institución sólida, confiable, efectiva y eficiente de servicio a la ciudadanía, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, dotada de una educación permanente, tecnología moderna y estructura adecuada, recurso humano calificado y comprometido con los intereses de la comunidad, que contribuya a mejorar los niveles de competitividad para el desarrollo integral del país a fin de enfrentar con éxito los retos futuros.



VISION

Para el 2017, será la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas



OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- 1.-Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público.
- 2.-Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales.
- 3.-Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.
- 4.-Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.
- 5.-Incrementar la eficiencia institucional.
- 6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.
- 7.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto

ACTO DE SERVICIO

Es todo acto que ejecuta un miembro de la Policía Nacional en cumplimiento de funciones específicas policiales, acorde con la Ley y reglamentos institucionales, se encuentre o no dentro del turno u horario asignado a su persona, en este último caso siempre que las circunstancias lo obliguen.

COMISIÓN DE SERVICIOS

Es tarea específica de carácter profesional dispuesta o autorizada por la superioridad, a cumplir, generalmente, en un lugar diferente al de su trabajo habitual.

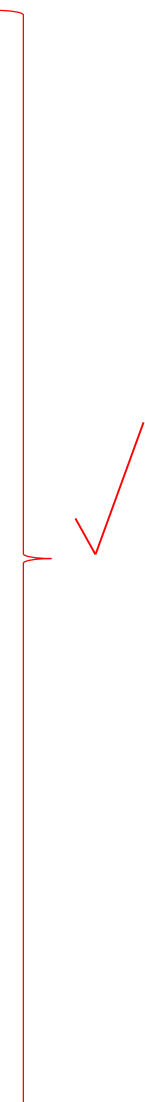
**COMPONENTE DE SERVICIO PARA LOS DISTRITOS
NUEVO MODELO DE GESTION**



**UNIDAD DE POLICIA COMUNITARIA FUNCIONES
NUEVO MODELO DE GESTION**

SERVICIOS	FUNCIÓN
ATENCION CIUDADANA	Policia de servicio permanente en la UPC atención al publico, las 24 horas del día en turnos de 8 horas.
POLCO	Policia en funciones de Policia Comunitaria, acciones permanentes de acercamiento comunitario.
AUXILIO Y RESPUESTA	Patrullaje vehicular permanente, una unidad con dos policías turnos de 8 horas, en acciones de prevención y respuesta.
MOTORIZADO	Patrullaje Motorizado continuo, en acciones de prevención y respuesta, cumpliendo 11 horas en dos turnos.
REACCIÓN Y DISUACIÓN	Personal de patrullaje en servicio de disuasión y reacción en horas y lugares críticos de cada asentamiento territorial.

POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR									
FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES POLICIALES NIVEL EJECUCIÓN OPERATIVA									
Apellidos y Nombres del Evaluado: TANIA JACKELINE AZANZA YERE									
Grado: POLICIA					Cédula: 1104289762				
Dependencia Zona, Subzona o Unidad a la que pertenece orgánicamente: ZONA 7, SUB ZONA LOJA Nº 11, SUBCIRCUITO LA BANDA 2									
Servicio y función en el que se encuentra laborando actualmente: ATENCIÓN CIUDADANA DEL SUBCIRCUITO LA BANDA 2									
Cargos y funciones que ha desempeñado durante el periodo de evaluación: ATENCIÓN CIUDADANA DEL SUBCIRCUITO LA BANDA 2									
Periodo de Evaluación: desde: Año 2015 Mes 01 Día 01 Hasta: Año 2015 Mes 12 Día 31									
DESEMPEÑO	19,015								
EDUCACIÓN RÍGIDA	19,295								
	NOTA FINAL	19,651							
	CONDUCTA	20,000							
Componente	Criterios	Subcriterios	Valoración Cualitativa					Valoración Cuantitativa	Nota
Cultura de Excelencia	Liderazgo	Con su ejemplo y acción orientadora se convierte en un referente importante en la práctica profesional dentro de su jurisdicción.	E	A	M	B	D	19,400	19,700
			X						
	Durante el periodo de evaluación con su accionar, conductas o comentarios; no dio lugar al desarrollo de investigaciones administrativas sancionadas o comprobadas por malas prácticas, infracciones que generaron denuncia o impacto en la imagen y legitimidad institucional; o que por su desempeño se haya determinado el pase o traslado del servidor policial.	S	F	O	R	N			
		X							
Conocimiento	Aplica y utiliza en su accionar doctrina u otros instrumentos que apoyen su labor diariamente en beneficio de su unidad		E	A	M	B	D	20,000	
		X							
Durante el periodo de evaluación, creó, aplicó, documentó o desarrolló o registró doctrina, metodologías o instrumentos de mejora en la actividad policial.	S	F	O	R	N				
	X								
Compromiso	Trabaja con ética, transparencia y profesionalismo, manteniendo un ambiente armónico y actitud positiva en la unidad		E	A	M	B	D	20,000	
		X							
Durante el periodo de evaluación, presentó rendición de cuentas e informe de actividades cumplidas u otro valor agregado a la actividad policial.	S	F	O	R	N				
	X								
Trabajo en equipo	Se integra y mantiene un espíritu de trabajo, promoviendo el desarrollo personal, laboral y el logro de los objetivos institucionales.		E	A	M	B	D	19,400	
		X							
Durante el periodo de evaluación, planificó o participó en operativos conjuntos con otras entidades públicas u otros servicios policiales para mejorar la seguridad ciudadana.	S	F	O	R	N				
	X								
Productividad	Planeamiento Operativo	Organiza y cumple el trabajo, sustenta su planificación en cifras, hace uso de recursos e instrumentos de gestión como el sistema de datos, GPS, CMI u otras herramientas tecnológicas.	E	A	M	B	D	20,000	
			X						
	Durante el periodo de evaluación, no fue observado por el desempeño de la unidad o por el desempeño individual en relación con las metas, estrategias y mecanismos de intervención en el territorio u área de trabajo.	S	F	O	R	N			
		X							
	Innovación	Mejora su trabajo e implementa nuevas acciones y estrategias basadas en el accionar diario en el territorio bajo su responsabilidad.		E	A	M	B	D	20,000
			X						
	Durante el periodo de evaluación, presentó proyectos o buenas prácticas policiales que evidencian resolución de algún problema relacionado con la inseguridad o en su área de trabajo.	S	F	O	R	N			
		X							
	Solución de Problemas	Realiza seguimientos a los principales problemas detectados en su territorio u área de trabajo, priorizando las dificultades a resolver.		E	A	M	B	D	20,000
			X						
	Durante el periodo de evaluación, resolvió algún problema interno o comunitario que impactó en la reducción de los delitos o provocó mayor confianza ciudadana o en el mejor desempeño de su unidad.	S	F	O	R	N			
		X							
Decisiones y estrategias asertivas	Participa en ambientes y actitudes cooperativas con los demás servidores policiales; así como a la comunidad a la que sirve a través de uso recursos y del talento humano y logístico.		E	A	M	B	D	20,000	
		X							
Durante el periodo de evaluación, se evidenció acciones de mejora en la unidad a la que fue asignado, propone alternativas viables o genera compromisos con la comunidad.	S	F	O	R	N				
	X								
Desarrollo Laboral	Actúa de acuerdo y en alineamiento con la normativa, reglamentación interna, políticas operativas y administrativas.		E	A	M	B	D	20,000	
		X							
Durante el periodo de evaluación, se observó un adecuado desarrollo y mejor productividad en las tareas y funciones encomendadas acorde a su ámbito de competencia, jerarquía y función.	S	F	O	R	N				
	X								



Procesos	Control Interno	Hacia de reunión u otros medios.	A							20,000	20,000		
		Durante el periodo de evaluación, presentó informes de cumplimiento de actividades de control interno y/o gestión de su unidad.	S	F	O	R	N						
	Uso de Recursos	Hizo buen uso de bienes y servicios.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, ha realizado el uso adecuado de bienes y servicios.	S	F	O	R	N						
	Comunicación y Coordinación	Se comunica con todos los niveles internos de manera efectiva y oportuna.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, se evidenció canales de comunicación y coordinación.	S	F	O	R	N						
	Evaluación y Supervisión	Realiza un proceso continuo de evaluación de sus subalternos y/o se somete al mismo proceso sin objeción alguna.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, presenta informes de supervisión a sus subalternos y/o registro de su conformidad con la actividad realizada.	S	F	O	R	N						
Resultados	Violencia	Tiene comprensión de los principales fenómenos asociados a la violencia en su jurisdicción.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, existe una tendencia de disminución de los problemas de violencia en su jurisdicción.	S	F	O	R	N						
	Delincuencia	Mantiene conceptualización de los fenómenos de delincuencia en su jurisdicción.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, existe una tendencia de disminución de los problemas de delincuencia en su jurisdicción.	S	F	O	R	N						
	Imagen Institucional	Se preocupa por mejorar la imagen e identidad de la institución en su jurisdicción.	E	A	M	B	D						
		Durante el periodo de evaluación, participa en actividades que permiten una mejora de la imagen e identidad institucional.	S	F	O	R	N						
USO EXCLUSIVO DE LA D.G.P.													
ASPECTO DISCIPLINARIO											PARA USO DE LA DGP		
Durante su permanencia en la Unidad, el evaluado no ha sido sancionado disciplinariamente en ninguna ocasión.										X	20		
Durante su permanencia en la Unidad, el evaluado ha sido sancionado disciplinariamente hasta por dos ocasiones, por haber incurrido en una de las faltas establecidas en el Art. 60 del Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional													
Durante su permanencia en su Unidad el evaluado ha sido sancionado disciplinariamente por más de dos ocasiones, y menos de cinco, por haber incurrido en una de las faltas establecidas en el Art. 60 del Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional													
Durante su permanencia en su Unidad, el evaluado ha sido sancionado disciplinariamente por más de cuatro ocasiones, por haber incurrido en una de las faltas establecidas en el Art. 60 del Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional y/o ha sido sancionado disciplinariamente por haber incurrido en una de las faltas establecidas en el Art.62 del Reglamento de Disciplina de la Policía. Nacional.													
Durante su permanencia en su Unidad el evaluado ha sido sancionado disciplinariamente, por haber incurrido en una de las faltas establecidas en el Art. 64 del Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional.													
FIRMA DEL CALIFICADO _____													
FIRMA DEL EVALUADOR _____													



EVALUACIÓN MÉDICA				
EXAMEN	NOMBRE Y FIRMA DEL PROFESIONAL QUE VALORÓ	APTO	NO APTO	OBSERVACIONES
Estado Patológico General				
Estado Psíquico Anímico				
Estado Físico General				
EVALUACIÓN FÍSICA				
TABLA No.	PUNTAJE FINAL	OBSERVACIONES		
3	17,00			
Nombre del Oficial Calificador:	DR. EMILIO ESPINOZA	Firma:		
Nombre del Jefe Inmediato Superior del Calificador:	DR. JUAN CARLOS MAFLA	Firma:		
Firma del evaluado, expresando su conformidad con las valoraciones impuestas		Firma:		
Fecha de Evaluación _____	Fecha de Notificación _____			
RECLAMACIÓN				
Entero de las valoraciones constantes en el presente formulario, expreso mi inconformidad con las mismas, manifestando que presentaré el reclamo correspondiente.				
Firma del Calificado _____				
Fecha de Reclamo _____				
REVISIÓN				
Nota la validez de reclamo interpuesto por el calificado y previo análisis de aspectos concernientes en el Cuaderno de Registro del Jefe Inmediato del reclamante, así como los argumentos expuestos por el calificado, certifico las valoraciones impuestas en el presente formulario, de acuerdo al procedimiento establecido en el Reglamento de Calificación anual.				
Firma del Inmediato Superior _____				
Firma del Oficial Calificador _____				
Fecha de Revisión _____				
Nota final de desempeño: _____				
Nota final de conducta: _____				
Nota de calificación anual: _____				
Nombre y firma del analista: _____				
Registro en el libro y tarjeta de calificación anual (grado, nombre y firma): _____				
Fecha de registro: _____				
TÉRMINOS, SIGNIFICADOS Y VALORACIONES				
VARIABLE SUBJETIVA				
TÉRMINO	SIGNIFICADO	VALORACIÓN		
S	SÍ	20,00		
A	ALTO	18,00		
M	MEDIO	16,00		
B	Bajo	14,00		
D	NO BASTA	12,00		
VARIABLE OBJETIVA				
TÉRMINO	SIGNIFICADO	VALORACIÓN		
S	SIEMPRE	20,00		
F	FRECUENTAMENTE	18,00		
O	OCASIONALMENTE	16,00		
R	RARA VEZ	14,00		
N	NINGUNA	12,00		



CEDULA ANALÍTICA

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES

Mediante la aplicación de los siguientes indicadores se pretende verificar el grado de conocimiento del Plan estratégico de la Institución:

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 1% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo	Muy Bueno
Del 81% al 100%	Óptimo	Excelente

INDICADORES DE EFICIENCIA

Mediante la aplicación de los siguientes indicadores se pretende verificar el grado de conocimiento del Plan estratégico de la Institución:

EFICIENCIA EN EL SERVICIO:

$$ES = \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$$


$$ES = \frac{65}{75} \times 100\%$$

 **EFICIENCIA EN EL SERVICIO= 86.67% EXCELENTE**

APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION:

$$ANMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$$

$$ANMG = \frac{75}{75} \times 100\%$$

 **APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION:= 100% EXCELENTE**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE INDICADORES

1. CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS

En la evaluación de referente a la prestación de servicios del Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar cumple en un 86.67% que de acuerdo a la tabla de valoración es EXCELENTE

2. CONCLUSIÓN DE LA APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION

En la evaluación de referente a la la aplicación del Nuevo Modelo de Gestión en el Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar cumple en un 100% que de acuerdo a la tabla de valoración es EXCELENTE

3. CONCLUSIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

En la evaluación de referente a la la aplicación deL Desempeño de Personal en el Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar cumple en un 100% que de acuerdo a la tabla de valoración es EXCELENTE

4. CONCLUSIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EVALUACION AL PERSONAL

En la evaluación de referente a la Capacitación de Personal de Personal en el Comando de la Policía Nacional Del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja podemos determinar cumple en un 100% que de acuerdo a la tabla de valoración es EXCELENTE

ELABORADO POR : T.A.

REVISADO POR:
J.M.E

FECHA:08-05-2016

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Loja, 16 de Agosto de 2016.

De acuerdo a lo establecido en la Orden de Trabajo, se deberá dar a conocer los resultados mediante la lectura del informe en la conferencia final al personal administrativo y demás involucrados en los resultados de la Auditoria de Gestión al Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona n°11

Loja periodo 2015.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA
MBA. Juan Jaramillo Paredes	Comandante del Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja	2015	Continua
Dr. Vinueza Espinoza Marcelo Fabián	Representante Legal	2010	Continua
Sgop. Granda Esparza Vicente de Paul	Contador	2010	Continua
Sgop. Larry Freed Quevedo Celi	Encargado del Departamento Financiero	2010	Continua

La actividad se efectuará en las oficinas del Departamento Financiero del Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona n°11 Loja. El día 20 de Agosto del año 2016 a las 09h00.

Atentamente,

Dra. Judith María Morales Espinoza Mgs.

AUDITOR SENIOR

Srta. Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR JUNIOR

ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE GESTION EN EL COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA

En la Provincia de Loja, a mediados del mes de Agosto del 2016 a partir de las 09h00am en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona n°11 Loja se constituyen los suscritos: Dra. Judith María Morales Espinoza Mgs. Auditor Sénior, MBA. Juan Jaramillo Paredes Comandante del Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja, Dr. Vinueza Espinoza Marcelo Fabián Representante Legal, Sgop. Granda Esparza Vicente de Paul , Contador, Sgop. Larry Freed Quevedo Celi Encargado del Departamento Financiero, con el objeto de dejar constancia de la conferencia final de la comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona n°11 Loja periodo 2015 de conformidad con la Orden de Trabajo del 10 de Mayo del 2016, cumpliendo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, mediante convocatoria personal del 16 de Mayo del 2016 con la cual se convocó a los administradores de la Institución

En efecto y en presencia de quienes suscriben se procedió a la Lectura del través de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

. Srta. Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR JUNIOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**COMANDO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
DISTRITO 1 ZONA 7**

DE LA SUBZONA N° 11 LOJA

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO 2015

Fecha de Inicio: 02 de Mayo de 2016

Fecha de Terminación: 31 de Julio de 2016

LOJA-ECUADOR

2016

UNI

PROGRAMA DE INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Dentro de la fase de comunicación de resultados de la auditoría de gestión se realizarán las siguientes actividades:

Se redactará el borrador del informe de la auditoría realizada.

- ✚ Siglas utilizadas
- ✚ La carta de presentación

Los capítulos del informe que contienen los siguientes:

Capítulo I:

1. Motivo de la auditoría.
2. Objetivos.
3. Alcance.
4. Componentes auditados.
5. Indicadores utilizados.

Capítulo II: Información de la entidad

1. Misión y Visión.
2. Base legal
3. Objetivos y políticas.
4. Funcionarios principales.
5. Estructura Orgánica.
6. Financiamiento.

CAPITULO III.- Resultados Generales

Luego de haber aplicado los diferentes métodos y técnicas se ha llegado a establecer hallazgos, para los cuales aportamos, comentarios, conclusiones y recomendaciones, generando posibles soluciones a los inconvenientes.

CAPITULO IV.- Resultados específicos por componentes

Luego de haber analizado y aplicado los respectivos procedimientos determinamos falencias por subcomponentes

Componente: Recurso Humano

Subcomponente; Personal Administrativo y Personal Operativo

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

UNL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
PN	POLICIA NACIONAL
SRTA.	SEÑORITA
MGS.	MAGISTER
DEP	DEPARTAMENTO
RI	REGLAMENTO INTERNO
MA	MANUAL DE AUDITORIA

CARTA DE PRESENTACION

Loja 31 de Agosto del 2016

MBA. Juan Jaramillo Paredes
COMANDANTE DEL DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA
Ciudad.-

De mi Consideración:

En cumplimiento a la orden de trabajo N° 001 del 10 de mayo del 2016, se ha realizado la Auditoría de Gestión al Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona n°11 Loja; misma que se la realizo de acuerdo a las Normas Técnicas de Auditoría, Normas técnicas de Control Interno, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y más procedimientos de ley que se consideraron indispensables.

Los resultados de la auditoría, se encuentran expresados en conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Dra. Judith María Morales Espinoza Mgs.

AUDITOR SENIOR

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 se llevará en cumplimiento a la Orden de Trabajo N°001; con fecha 02 de Mayo de 2016 conferida por la Directora de Tesis, para determinar la eficiencia, eficacia y economía del Comando de Policía; con el fin de proyectar acciones que a futuro coadyuven a mejorar de manera efectiva la prestación de servicios que la entidad auditada brinda a la ciudadanía.

1. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Alcance

La Auditoría d Gestión en el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 se llevará en cumplimiento a la Carta Compromiso N° 001 con fecha Mayo a Junio del 2016, en un tiempo estimado de 60 días laborables, autorizado por la Directora de Tesis para cumplir con el requisito de graduación en la Universidad Nacional de Loja.

Objetivos

Los objetivos están dirigidos a:

- ✚ Realizar una Auditoria de Gestión el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Periodo 2015

- ✚ Evaluar el sistema de control interno que mantiene la institución para la administración con el fin de determinar su solidez y confiabilidad.

- ✚ Aplicar indicadores de gestión que ayuden a proporcionar una propuesta de mejora y aprovechamiento de oportunidades para el Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11”.

- ✚ Formular el informe para mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional promoviendo la eficiencia, eficacia y economía.

ENFOQUE

La Auditoría estuvo orientada a verificar si las metas y objetivos institucionales se han cumplido en base a la Normatividad vigente, al Reglamento Interno Institucional en las Áreas administrativas y operacional.

COMPONENTES AUDITADOS

ÁREA O COMPONENTE ADMINISTRATIVA

Subcomponente Recurso Humano Administrativo Y Operativo.

INDICADORES UTILIZADOS

INDICADORES		DATOS	VALOR
EFICACIA	Misión	MISIÓN = $\frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Visión	VISIÓN = $\frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Objetivos	OBJETIVOS = $\frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
	Reglamento Interno	REGLAMENTO INTERNO = $\frac{\textit{Personal que la conoce}}{\textit{Total de personal}}$	
ELABORADO POR: Auditor Sénior: J.M.E		REVISADO POR: Auditor Junior: T.A.Y	FECHA: 18 DE MAYO DE 2016

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES		DATOS	VALOR
EFICIENCIA	Eficiencia en el servicio:	$ES = \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$	
	Aplicación del Nuevo Modelo de Gestión	$AMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$	
	Desempeño de personal	$\text{Desempeño de Personal} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ total de órdenes de servicio planificadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de órdenes de servicio ejecutadas}}$	
	Capacitación de personal	$\% \text{ de Servidores Policiales capacitado} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personal capacitado}}{\text{Total de Personal}}$	
ELABORADO POR: Auditor Sénior: J.M.E		REVISADO POR: Auditor Junior: T.A.Y	FECHA: 18 DE MAYO DE 2016

CAPITULO II

INFORME DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Brindar servicio de seguridad ciudadana y orden público, con calidad y ética, en el marco de la legislación vigente, respetando la dignidad humana, para que los actores sociales puedan convivir en paz y ejercer con libertad sus derechos. • Visión La Policía Nacional del Ecuador, será una institución sólida, confiable, efectiva y eficiente de servicio a la ciudadanía, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, dotada de una educación permanente, tecnología moderna y estructura adecuada, recurso humano calificado y comprometido con los intereses de la comunidad, que contribuya a mejorar los niveles de competitividad para el desarrollo integral del país a fin de enfrentar con éxito los retos futuros.

VISIÓN

Para el 2017, será la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas

Base Legal

La Constitución de la República del Ecuador establece:

Art. 163.-La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Los miembros de la Policía Nacional tendrán una formación basada en derechos humanos, investigación especializada, prevención, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza. Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados.

Se Basa en:

- ✚ Constitución Política de la República del Ecuador.
- ✚ Ley de Personal de la Policía Nacional.
- ✚ Ley Orgánica de la Policía Nacional.
- ✚ Código de Ética Profesional de la Policía Nacional.
- ✚ Código Orgánico Integral penal (COIP)
- ✚ Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional.
- ✚ Reglamento Orgánico Funcional de la U.P.M.A.
- ✚ Proyecto de Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana.
- ✚ Código de ética policial

ORGANISMOS DE CONTROL

✚ Ministerio del Interior

✚ Ministerio de Finanzas

NORMATIVA INTERNA

✚ Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional

✚ Código de ética policial

PRINCIPALES ACTIVIDADES

Políticas Institucionales

1.-Liderar el talento humano policial para alcanzar un alto rendimiento de forma continua, logrando ser efectivos en el cumplimiento de la misión institucional de “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional...”.

2.-Impulsar y generar confianza y credibilidad a través de un trabajo policial integral, profesional y de calidad, que demuestre una imagen de probidad, disciplina, orden, educación y trabajo en equipo sustentando en efectividad,

transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que nos acerque permanentemente a la comunidad a cual servimos.

3.-Desarrollar y mejorar las competencias en nuestro talento humano para crear y sostener programas de mejora en la actividad policial que aseguren la seguridad ciudadana y garanticen la sostenibilidad de los esfuerzos y las operaciones policiales.

4.-Desenvolver la actividad policial desde una visión humanista que garantice el respeto absoluto de los derechos, las libertades y la dignidad humana; buscando del talento humano policial la adhesión firme a un código de valores éticos; traducidos en una vida ejemplar y de honestidad en toda actividad que realice, procurando y cuidando por la forma en la que se interrelaciona con los ciudadanos y con los compañeros, hasta habituar los conceptos en las decisiones personales del día a día.

5.-Velar por el cuidado y mantenimiento de los recursos del Estado entregados a la Institución para el cumplimiento de la misión; un miembro de la policía que desarrolla sentido de pertenencia y responsabilidad es una persona que ha interiorizado y clarificado las metas de la seguridad ciudadana y del servicio policial de calidad.

6.-Mantener canales de comunicación con el talento humano policial con la comunidad a la cual servimos, para establecer compromisos que faciliten la construcción de espacios seguros en la jurisdicción bajo nuestra responsabilidad.

7.-Aplicar un sistema coherente de apreciación de rendimiento individual y colectivo de talento humano de la unidad, así como el programa de evaluación de las estrategias operativas (Cuadro de Mando Integral) con fines de mejora continua hasta lograr revertir la tendencia creciente de los delitos en el ámbito nacional.

8.-Difundir las acciones positivas desde la perspectiva del adecuado cumplimiento de los procedimientos, normas, doctrina, manuales, e instructivos policiales que ayuden y fomenten autoconfianza, tranquilidad y seguridad en la actuación del talento humano policial.

9.-Actuar con total transparencia y responsabilidad en la función encargada, a través de una comprensión ética que parta del interés del bien común y no de la obligación y el deber.

10.-Vigilar que los procedimientos policiales sean ajustados a los principios de legalidad, proporcionalidad, ponderación, eficacia, calidad de servicio y firmeza.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- 1.-Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público.
- 2.-Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales.
- 3.-Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.
- 4.-Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.
- 5.-Incrementar la eficiencia institucional.
- 6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.
- 7.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto

VALORES INSTITUCIONALES

Integridad.-Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

Transparencia.-Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

Calidez.-Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

Solidaridad.-Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

Colaboración.-Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

Efectividad.-Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuesto en su ámbito laboral.

Respeto.-Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

Responsabilidad.-Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Lealtad.-Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.”

PRINCIPIOS DOCTRINARIOS

Han sido estipulados los que constan en la Doctrina Policial, bajo la consideración que la Policía Nacional y por lo tanto todo integrante de la institución:

- ✚ Respetar y cumplir con los preceptos de la Constitución de la República.
- ✚ Garantizar el orden público democrático.
- ✚ Colaborar decididamente en la construcción de la paz social.
- ✚ Reconocer y respetar la diversidad cultural, poblacional y de cultos del país.
- ✚ Trabajar activamente con la comunidad para garantizar la seguridad integral.
- ✚ Actuar con base en la previsión y prevención del delito.
- ✚ Realizar una intervención disuasiva y reactiva ante la infracción.
- ✚ Trabajar para la restitución de los derechos que han sido vulnerados.
Realizar su trabajo con eficacia, diligencia, integralidad y honestidad.
- ✚ Respetar y promover la equidad de género.
- ✚ Ser consciente de lo que la sociedad ecuatoriana invierte en ella, por lo cual realiza su trabajo con eficiencia y eficacia.
- ✚ Estar en constante mejoramiento y tecnificación.
- ✚ Ser una institución cohesionada.

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos con los que cuenta El Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja Periodo 2015 se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Estructura Orgánica del Comando de la Policía Nacional del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja

Tiene los siguientes niveles administrativos:

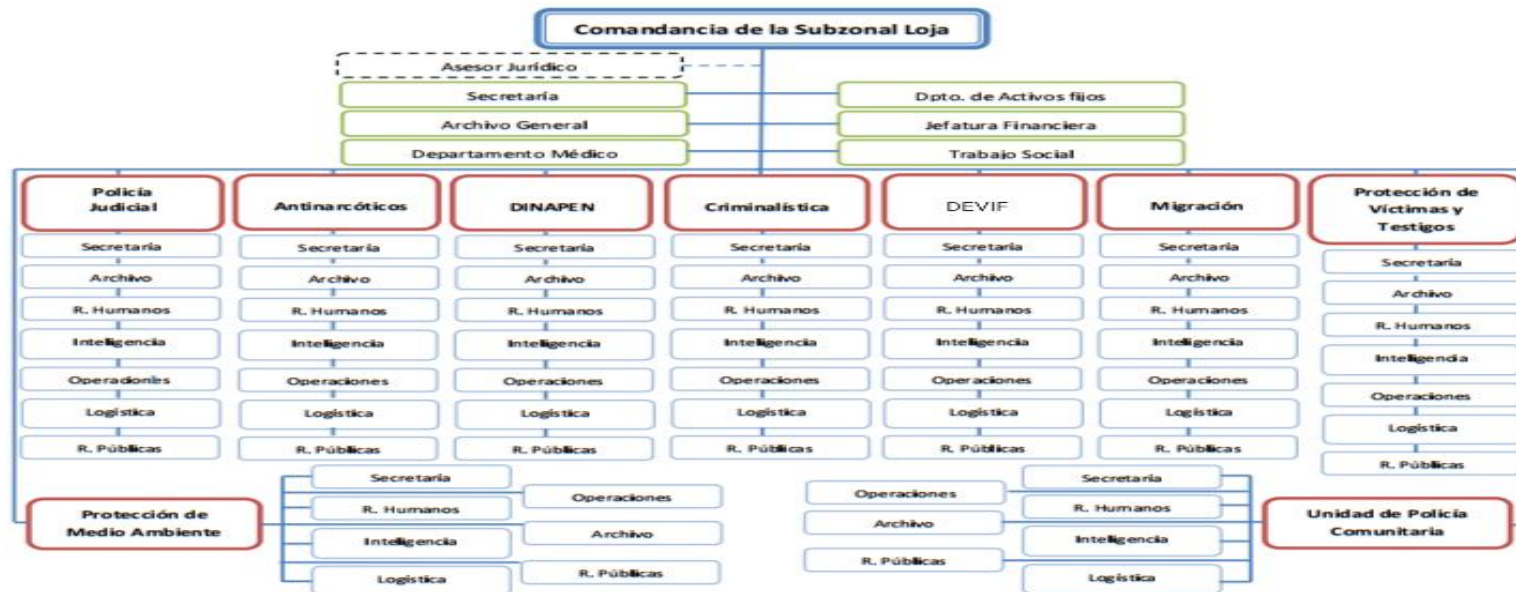
- + Nivel Directivo.- El Comando General de la Policía Nacional es el órgano máximo de dirección, administración y decisión; se ejerce a través del:
 - + Comandante General y
 - + Sub Comandante General.
- + Nivel Ejecutivo.- La ejerce el Comandante quien es el representante legal de la Institución y responsable como superior jerárquico de la Administración del Comando.)
 - + Comandante General
- + Nivel Asesor y de Apoyo.- Tienen la responsabilidad de la planificación, la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la obtención y procesamiento de informaciones y la prestación de servicios auxiliares en la jurisdicción del Comando Departamental
 - + Asesor Jurídico
 - + Secretaría
 - + Archivo General

- ✚ Departamento Médico
- ✚ Departamento de Activos Fijos
- ✚ Jefatura FINANCIERA
- ✚ Trabajo Social
- ✚ Nivel Operativo.- Son los servicios que en coordinación permanente se encargan de la ejecución y cumplimiento de las funciones policiales, para el logro de los objetivos institucionales.
- ✚ Unidad de Policía Judicial
- ✚ Unidad de Antinarcóticos
- ✚ DINAPEN
- ✚ Unidad de Criminalística
- ✚ Devif Departamento de Violencia intrafamiliar
- ✚ Unidad de Migración
- ✚ Unidad de Protección de Víctimas y Testigos
- ✚ Unidad de Protección del Medio Ambiente
- ✚ Unidad de Policía Comunitario

PERIODO CUBIERTO POR EL ÚLTIMO EXAMEN

En el Comando de la Policía Nacional Del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja no se ha realizado ninguna Auditoría de Gestión en los periodos anteriores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL



Fuente: Comando de la Policía Nacional Del Ecuador, Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja
Elaborado: Por la autora

APLICACIÓN DEL FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>- En Marcha desde el 2013 al -2017 el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador</p> <p>-El Modelo de Gestión se encuentra consolidado a nivel nacional Continúo mejoramiento de los servicios prestados para el uso y la aplicación del Plan estratégico de la Policía Nacional en la gestión</p>	<p>-Requiere reformular el marco jurídico institucional referido a la transparencia de gestión y control de discrecionalidad.</p> <p>-No se realizan constantes exámenes de gestión a la institución</p> <p>-No se corrigen los sistemas de control de las operaciones policiales.</p>	<p>-La gestión sigue mejorando sobre logros y resultados obtenidos de los servicios entregados a la Comunidad.</p> <p>-Manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.</p> <p>-La confianza de la ciudadanía en los servicio que presta la Policía Nacional se mantiene y vigoriza</p>	<p>-Necesidad Potencializar la aplicación de principios y valores institucionales</p> <p>Transparentar los procesos de gestión institucional</p> <p>Consolidar el sistema de rendición de Cuentas</p> <p>-Fortalecer la gestión de talento humano con un enfoque humanista y por competencias</p> <p>-Mejorar los mecanismos de administración de los recursos financieros asignados a la institución.</p>

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES

COMPONENTE	INDICADORES DE EFICACIA	RESULTADOS	OBSERVACIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<p>MISIÓN $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>VISIÓN $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>OBJETIVO $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>REGLAMENTO INTERNO $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p>	<p>Misión = 100% Excelente</p> <p>Visión = 100% Excelente</p> <p>OBJETIVOS = 100% eXCELENTE</p> <p>REGLAMENTO INTERNO = 100% eXCELENTE</p>	<p>Comentario Aplicando los respectivos indicadores de eficacia a la institución se evidenció que poseen un buen conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas, obteniendo un 100%.</p> <p>Conclusión Todo el personal que labora en esta institución tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas.</p> <p>Recomendación Que el personal siga con ese interés de conocer cuáles son sus metas y se modernicé la visión de la institución debido a que la misma solo debe ser proyectada máxima para cinco años así mismo el Reglamento Interno debe ser modificado</p>

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES

COMPONENTE	INDICADORES DE EFICACIA	RESULTADOS	OBSERVACIONES
PERSONAL OPERATIVO	<p>MISIÓN $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>VISIÓN $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>OBJETIVO $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>REGLAMENTO INTERNO $= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total de personal}}$</p>	<p>Misión = 100% Excelente</p> <p>Visión = 100% Excelente</p> <p>OBJETIVOS = 100% eXCELENTE</p> <p>REGLAMENTO INTERNO = 100% eXCELENTE</p>	<p>Comentario Aplicando los respectivos indicadores de eficacia a la institución se evidenció que poseen un buen conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas, obteniendo un 100%.</p> <p>Conclusión Todo el personal que labora en esta institución tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas.</p> <p>Recomendación Que el personal siga con ese interés de conocer cuáles son sus metas y se modernicé la visión de la institución debido a que la misma solo debe ser proyectada máxima para cinco años así mismo el Reglamento Interno debe ser modificado</p>

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES CAPITULO III.

COMPONENTE	INDICADORES DE EFICIENCIA	RESULTADOS	OBSERVACIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<p>EFICIENCIA EN EL SERVICIO: <i>ES</i> $= \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectos (Programa o Actividad)}}$</p> <p>APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION: $ANMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$</p> <p>DESEMPEÑO DE PERSONAL $= \frac{\text{Desempeño de Personal}}{\text{Nº total de órdenes de servicio planificadas}} = \frac{\text{Nº Total de órdenes de servicio ejecutadas}}{\text{Nº Total de órdenes de servicio planificadas}}$</p> <p>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL $\% \text{ de Servidores Policiales capacitado} = \frac{\text{Nº de personal Capacitado}}{\text{Total de Personal}}$</p>	<p>APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION:= 100% EXCELENTE</p> <p>DESEMPEÑO DE PERSONAL= 100% EXCELENTE</p> <p>PERSONAL CAPACITADO= 86.67% NORMAL SATISFACTORIO</p>	<p>Comentario Aplicando los respectivos indicadores de eficiencia se obtuvo una calificación es excelente debido a que hay personal capacitado</p> <p>Conclusión El personal operativo que labora en esta institución tiene conocimiento del nuevo Modelo de Gestión</p> <p>Recomendación La capacitación continúe y evalúe al personal constantemente a través de indicadores de gestión</p>

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES CAPITULO III.

COMPONENTE	INDICADORES DE EFICIENCIA	RESULTADOS	OBSERVACIONES
PERSONAL OPERATIVO	<p>EFICIENCIA EN EL SERVICIO: $ES = \frac{\text{Número de servicios prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$</p> <p>APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION: $ANMG = \frac{\text{Informes de Transparencia de Gestión}}{\text{Total de Personal}}$</p> <p>DESEMPEÑO DE PERSONAL $= \frac{\text{Desempeño de Personal}}{\text{Nº total de órdenes de servicio planificadas}} = \frac{\text{Nº Total de órdenes de servicio ejecutadas}}{\text{Nº Total de órdenes de servicio ejecutadas}}$</p> <p>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL $\% \text{ de Servidores Policiales capacitado} = \frac{\text{Nº de personal Capacitado}}{\text{Total de Personal}}$</p>	<p>EFICIENCIA EN EL SERVICIO= 86.67% EXCELENTE</p> <p>APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION:= 100% EXCELENTE</p> <p>DESEMPEÑO DE PERSONAL= 100% EXCELENTE</p> <p>PERSONAL CAPACITADO= 86.67% NORMAL SATISFACTORIO</p>	<p>Comentario Aplicando los respectivos indicadores de eficiencia se obtuvo una calificación es excelente debido a que hay personal capacitado</p> <p>Conclusión El personal administrativo que labora en esta institución tiene conocimiento del nuevo Modelo de Gestión</p> <p>Recomendación La capacitación continúe y evalúe al personal constantemente a través de indicadores de gestión</p>

FASE V SEGUIMIENTO

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Dentro de esta fase en la auditoría de gestión se realizarán las siguientes actividades:

- ✚ Una vez facilitado el informe al Comandante de la Policía del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja de auditoría de gestión se efectuará el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en base a la Orden de Trabajo durante el desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- ✚ Se realizará el cronograma para la implementación de las respectivas recomendaciones dirigidas a cada uno de los funcionarios responsables con el fin de que se mejore la gestión en todos los ámbitos dentro de la institución.

SEGUIMIENTO

Una vez entregado el informe al Comandante de la Policía del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja se verificará que se dé cumplimiento a las recomendaciones sugeridas, para el mejoramiento de las actividades administrativas, y cotidianas, cumpliendo así con la misión, visión, objetivos y políticas planteadas por la misma que son fundamentales para la calidad del servicio que prestan.

1. Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría de Gestión realizada, los auditores, deberán realizar el seguimiento correspondiente

2. Actividad

En calidad de auditora efectuaré el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, efectuar el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión después de uno o dos meses.

Loja, 31 de Julio de 2016

Srta, Tania Jackeline Azanza Yere

AUDITOR SENIOR

Ciudad.-

De mi consideración.

De conformidad con el presente trabajo realizado de acuerdo al desarrollo de la Auditoria de Gestión se especifica la fase de seguimiento luego de la entrega del respectivo informe.

Es por ello que como Auditor sénior y Directora de tesis dispongo a Ud. que realice el seguimiento de la Auditoría de Gestión realizada, aclarando que entre sus funciones están:

- ✚ Conocer las conclusiones y recomendaciones que se entregaron con el informe.
- ✚ Establecer un cronograma de aplicación de recomendaciones correctivas.
- ✚ Recepar de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de recomendaciones Evaluar los registros dejando constancia en los papeles de trabajo que deberá archivar como constancia del seguimiento.
- ✚ Preparar un informe de seguimiento el cual deberá ser entregado al Auditor Sénior

Dra. Judith María Morales Espinoza Mgs.

CRONOGRAMA

SEMANAS	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
A la máxima autoridad deberá aplicar las recomendaciones, en forma oportuna, mismas que contribuyen al desarrollo institucional optimizando el manejo de los recursos que dispone la institución.	X	X																			COMANDANTE DEL DISTRITO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR DISTRITO 1 ZONA 7 DE LA SUBZONA N°11 LOJA
Socializar el Nuevo modelo de Gestión para que todos tengan conocimiento y de esta manera puedan cumplir y hacer cumplir conforme está estipulado; esta actividad beneficiara a la institución para que siga adelante.																					DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION
Aplicar indicadores de gestión por que la aplicación de los mismos permitirá identificar el grado de eficiencia, eficacia en la formulación y ejecución de las actividades planificadas así mismo ayudara a evaluar el nivel de rendimiento, y conocimiento del personal en los cargos designados																					DEPARTAMENTO FINANCIERO
Designar una comisión para que evalúen permanentemente al personal y de esta manera se pueda conocer si están preparados para desarrollar efectivamente las actividades encomendadas.																					DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

g) DISCUSIÓN

Con la Aplicación de la Auditoría de Gestión al Distrito de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja me permitió medir la eficiencia y eficacia mediante cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en su componente recurso humano tanto personal administrativo como operativo obteniendo:

- ✚ El Comando no ha sido objeto de Auditoria de gestión anteriormente.
- ✚ Se realizan las evaluaciones necesarias al personal administrativo como operativo pero no se comunican sus resultados.

- ✚ Se estableció que las fortalezas y deficiencias producidas en el periodo bajo estudio han sido analizadas en este trabajo de investigación, pero hasta la fecha de elaboración del informe no se han tomado medidas para mantener las Fortalezas y tratar de eliminar las Debilidades, es decir no se han tomado los correctivos necesario que aseguren la calidad de los servicios prestados

- ✚ Existe un deficiente control interno al Recurso humano en esta entidad y a causa principal la falta de actualización de Manuales y Reglamentos actualizados y al desconocimiento de los mismos por parte de los servidores que impide prestar un servicio con eficiencia y eficacia.

Los Objetivos planteados se cumplieron, ya que los resultados de la evaluación del Control, Interno y la aplicación de programas de auditoría determinó que el recurso humano no está bien controlado

En los resultados obtenidos se encontraron hallazgos relevantes que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría, en áreas consideradas como críticas y por lo tanto han sido examinadas.

CONCLUSIONES

Al finalizar el desarrollo de la tesis y analizando los resultados obtenidos en el proceso de Auditoría de Gestión se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✚ La ejecución de la presente Auditoría de Gestión en el Comando de la Policía del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja se desarrolló en base al Manual de Auditoría de Gestión, la cual tiene como respaldo la documentación brindada por la institución que nos permitió detectar algunos hallazgos existentes en el periodo, mismas que se dieron a conocer en el momento oportuno para la toma de medidas correctivas.

- ✚ Está cumpliendo con los objetivos institucionales
- ✚ El personal se encuentra capacitado en su mayoría.
- ✚ El reglamento interno se encuentra desactualizado y no define claramente las funciones que debe realizar el personal
- ✚ Desde su creación no ha sido objeto de estudio de Auditoría de Gestión ocasionando desconocimiento del grado de desenvolvimiento de los administrativos en sus funciones asignadas.
- ✚ La institución no tiene conocimiento de las normas de control interno por lo tanto el personal debe seguir siendo capacitado y evaluado constantemente.

RECOMENDACIONES

Lo de analizar las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- ✚ Se recomienda a los administrativos y jefes departamentales que se consideren las recomendaciones expuestas para su aplicación, mismas que están planteadas para contribuir y fortalecer el desarrollo institucional optimizando el manejo de los recursos que dispone la institución.
- ✚ Fortalecer y seguir cumpliendo a cabalidad con sus metas propuestas.
- ✚ Continúe la capacitación al personal administrativo como operativo.
- ✚ Elaborar un Manual de funciones donde describa claramente las actividades a realizar en función de los objetivos institucionales planteados.
- ✚ Realizar continuamente exámenes de gestión del todo el talento humano de esta prestigiosa institución
- ✚ Se recomendó al Comando de Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 de la Subzona N°11 Loja realizar auditorías de gestión periódicamente para que se observe las normas de control interno actualizadas.

i. BIBLIOGRAFÍA

✚ **ARENS Alvin & LOEBBECKE James.** “Auditoría un Enfoque Integral”.

Edición: Décimo primera. Editorial Pretince Hall, México. 2007

✚ **BRAVO Valdivieso Mercedes.** Contabilidad General. Octava Edición.

Año 2008

✚ **FRANKLIN Benjamín,** “Auditoría Administrativa”, Edición: Segunda,

Editorial: Mc Graw Hill, México, 2007.

✚ **MALDONADO M.** Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador: Producciones

Abya – Yala. 2010

✚ **WHITTINGTON Ray, PANY Kurt,** Auditoria un Enfoque Integral, 1999

✚ **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO,** Manual de auditoría gubernamental, Quito Ecuador

✚ **REGLAMENTO INTERNO** de Funcionamiento del Comando de la Policía Nacional del Ecuador Distrito 1 Zona 7 De La Subzona N°11 Loja

✚ www.sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil

