



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA MODALIDAD PRESENCIAL

**"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE
LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE LOJA" DEL 01 DE
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Tesis previa la obtención del
título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría.

Autora: Mirian Patricia Cabrera Cuenca

Directora: Mgs. Catherine Mata L

2009

Mgs. Catherine Mata L

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Mirian Patricia Cabrera Cuenca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio de 2009

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Mirian Patricia Cabrera Cuenca declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Mirian Cabrera C

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de la autora

DEDICATORIA

En primer lugar éste trabajo va dedicado a DIOS, por la sabiduría que me ha concedido para culminar mis estudios y por permitirme realizar y alcanzar uno de mis sueños.

Con mucho cariño a mis padres (Francisco y María) y hermanos (Mafer y Pablo) que han sido mi pilar fundamental para desarrollarme en mi vida, y ver en ellos mi superación.

A mi esposo Eduardo por su amor, apoyo y comprensión, en estos últimos ciclos de estudio y en especial en el desarrollo de éste trabajo.

Mirian

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, y por medio de ella a su directora, la doctora Lupe Espejo y a todos los profesores que pertenecen a ella, por depositar en mí su conocimiento y experiencia para de ésta manera aportar a mi formación profesional.

A la Magíster Catherine Mata L., por su tiempo y apoyo para dirigir y guiar mi trabajo investigativo.

A la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja, a todo su personal por su colaboración desinteresada que permitieron desarrollar mi trabajo, y en especial al Ingeniero Rommel Benítez por su apoyo y confianza depositada en mi persona.

A toda mi familia por brindarme su apoyo y consideración para el desarrollo del presente trabajo.

Mirian



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Página
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
CAPÍTULO I	
1.1 Antecedentes.....	..1
1.2 Información general.....	..3
1.2.1 Función.....	.3
1.2.2 Misión, visión y objetivos.....	3
1.2.3 Principios y valores.....	4
1.3 Estructura organizacional.....	4
1.4 Estructura funcional.....	7
CAPITULO II	
2.1 Control de gestión.....	12
2.2 Auditoría de gestión.....	16
2.3 Indicadores.....	38
CAPITULO III	
3.1. Proceso de la auditoría.....	41
3.1.1 Fase I: Planificación.....	42
3.1.2 Fase II: Ejecución.....	69
3.1.3. Fase III: Comunicación de resultados.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	



**Auditoría de Gestión: Unidad Administrativa Financiera
de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja**

Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	104



RESUMEN EJECUTIVO

La cultura administrativa moderna debe implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical en la actuación ha surgido la auditoría encaminada hacia la gestión de la entidad, es decir hacia las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable, donde la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el resultado se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia. Es lo que se ha dado en llamar la “auditoría de los hombres de negocio”: la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión constituye indiscutiblemente un salto cualitativo en el control, que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida.

Para el Sector Público también tiene igual importancia la aplicación de una Auditoría de Gestión ya que el público y los medios demandan la existencia de gestiones gubernamentales eficaces y transparentes. Este es el caso de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja, que debe conocer el desempeño y la eficiencia con que sus empleados realizan sus actividades y mejorar aquellas falencias. Tal es el caso que se aplicó la auditoría de gestión a la Unidad Administrativa Financiera en sus cuatro procesos: Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad y Guardalmacén en el periodo 2008.

Para realizar este trabajo investigativo no se tuvo mayor inconveniente todo el personal estuvo dispuesto a brindar información, así como también el personal a ser auditado

Una vez obtenida la información se permitió conocer el verdadero valor, significado y como está la Unidad en relación a los objetivos propuestos.



Este trabajo investigativo consta de tres capítulos los cuales se han desarrollado en concordancia con el Manual de Auditoría de Gestión, Normas, Leyes y Reglamentos que rigen para el Sector Público.

En el **capítulo I**, se realiza una breve explicación de la empresa como sus antecedentes, base legal, estructura orgánica y funcional, en sí todo lo relacionado al conocimiento de la empresa.

En el **capítulo II**, se abordan temas relacionados a conceptos y definiciones de auditoría, gestión, elementos y componentes del control interno, riesgos, evidencias de auditoría, papeles de trabajo; en sí más bien lo que tiene que ver con el marco teórico.

En el **capítulo III**, se desarrolla o se ejecuta el proceso de auditoría que consta de tres fases: *Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados*; en cada fase se desarrollan los procedimientos que corresponde a cada una de ellas.

Una vez realizada la Auditoría de Gestión se obtuvo como producto un informe de auditoría en el que se hace constar las falencias detectadas o hallazgos que dificultan el normal desarrollo de las actividades. Para el caso de la Unidad Administrativa Financiera, se concluye que el proceso de Recursos Humanos ha faltado un poco de atención a las actividades inherentes a este proceso; en lo que concierne al nivel de comunicación éste se debe mejorar porque existe un cierto número de funcionarios que no conocen de las decisiones que se toman en la Dirección o no hay oportunidad para darlas a conocer; así también manejar un plan de capacitación para que todos los empleados tengan acceso a la capacitación y formación profesional con la finalidad de desarrollar sus actividades de manera más eficiente.

Así también para el proceso de Contabilidad se debe coordinar las actividades para tener una mejor planificación de los gastos en que se incurrirán en un determinado periodo.

En el proceso de Guardalmacén no se le ha dado la importancia que amerita el plan de adquisiciones para atender de manera oportuna y eficiente los requerimientos de los empleados.



*Auditoría de Gestión: Unidad Administrativa Financiera
de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja*

CAPÍTULO I



1.1. ANTECEDENTES

En un inicio se creó el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre, como un organismo ejecutor de las atribuciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería en lo referente a recursos forestales, áreas naturales y vida silvestre.

Luego y mediante Decreto Ejecutivo No. 195-A, publicado en el Suplemento al Registro Oficial 40 de 4 de octubre de 1996, se creó el Ministerio de Medio Ambiente. Posteriormente en el gobierno del Dr. Jamil Mahuad Witt, y con Decreto No. 505 se establece que se fusionen en una sola entidad el Ministerio de Medio Ambiente y el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN); la entidad resultante de la fusión será el Ministerio de Medio Ambiente.

Es así como los funcionarios, empleados y trabajadores del Instituto Ecuatoriano Forestal de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN) pasan a prestar sus servicios en el Ministerio de Medio Ambiente con los mismos derechos y obligaciones que tenían hasta la presente fecha; así como también los bienes.

Con estos antecedentes el Ministerio de Ambiente es la autoridad ambiental en nuestro país, y como autoridad ambiental debe estar presente en todas las provincias de nuestro país con la denominación de Distritos; en Loja se encuentra el Distrito Regional 8 Loja Zamora Chinchipe del Ministerio de Ambiente.

El Distrito ha venido trabajando bajo esta denominación por varios años, hasta el año 2008, cuando mediante oficio No. SENRES-DI-2008-0005532¹ del 11 de septiembre de 2008, el Secretario Nacional Técnico de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público emite dictamen favorable al Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Ambiente.

El Ministerio de Ambiente para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, adopta la modalidad organizacional por procesos, cuya metodología basada en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los diferentes procesos institucionales, está

¹ SENRES, Órgano rector de la normativa referente a la administración de Recursos Humanos



orientada a la satisfacción del usuario. Como inicio de esta reestructuración se empezó por reformar el Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, según acuerdo N. 175 de fecha 19 de enero de 2009.

Como resultado de ésta reestructuración se separa Loja y Zamora (Oficina Técnica Zamora y Oficina Técnica Valladolid), quedando así dos instituciones, La Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja y La Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Zamora, también se da la supresión de 2 funcionarios que han cumplido un período de servicio de 30 años. Quedando así en Loja un total de 21 funcionarios de 32 antes de la reestructuración.



1.2 INFORMACIÓN GENERAL

1.2.1 FUNCIÓN

El Ministerio del Ambiente es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

Desde una visión solidaria con las poblaciones y su ambiente, impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado. De esta manera, contribuye a consolidar la capacidad tanto del Estado como de los gobiernos seccionales para el manejo democrático y descentrado del tema ambiental y apunta a comprometer la participación de diversos actores: las universidades, los centros de investigación, y las ONG's.

La gestión ambiental es una responsabilidad de todos, porque la calidad de vida depende de las condiciones ambientales en las que nos desarrollamos. Por este motivo, el Ministerio se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

1.2.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

Ejercer en forma eficaz y eficiente el rol de autoridad ambiental nacional, rectora de la gestión ambiental del Ecuador, garantizando un ambiente sano y ecológicamente equilibrado



🇪🇺 VISION

Hacer del Ecuador un país que conserva y usa sustentablemente su biodiversidad, mantiene y mejora su calidad ambiental, promoviendo el desarrollo sustentable y la justicia social y reconociendo al agua, suelo y aire como recursos naturales estratégicos.

🇪🇺 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Conservar y utilizar sustentablemente la biodiversidad, respetando la multiculturalidad y los conocimientos ancestrales.
- ✓ Prevenir la contaminación, mantener y recuperar la calidad ambiental
- ✓ Mantener y mejorar la cantidad y calidad del agua, manejando sustentablemente las cuencas hidrográficas
- ✓ Reducir el riesgo ambiental y la vulnerabilidad de los ecosistemas
- ✓ Integrar sectorial, administrativa y territorialmente la gestión ambiental nacional local
- ✓ Administrar y manejar sustentablemente los recursos costeros.

1.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

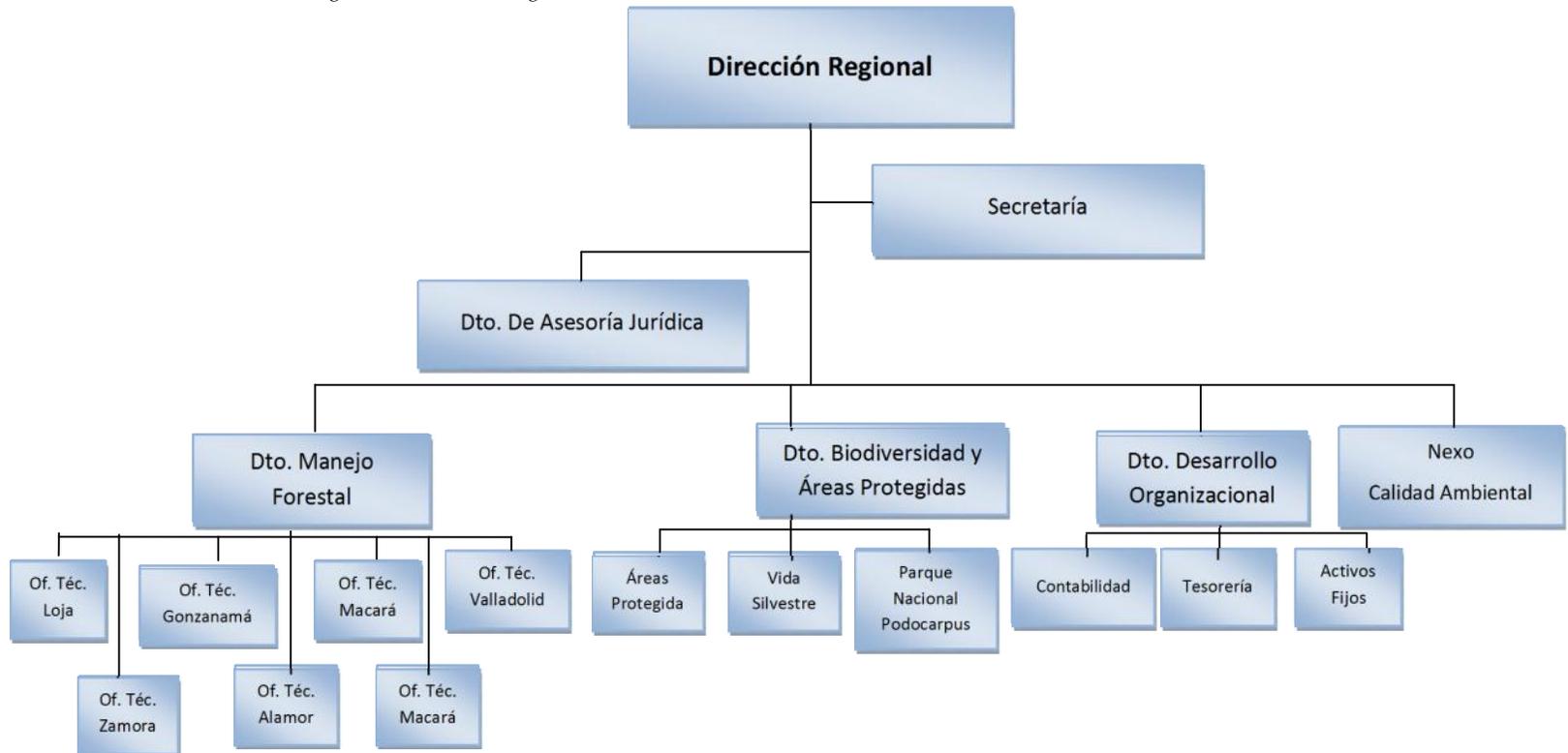
- ✓ Honestidad y transparencia
- ✓ Equidad y solidaridad
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Calidad y efectividad
- ✓ Actitud pro-activa

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Como Distrito regional

Gráfico N°1 Estructura orgánica como Distrito regional

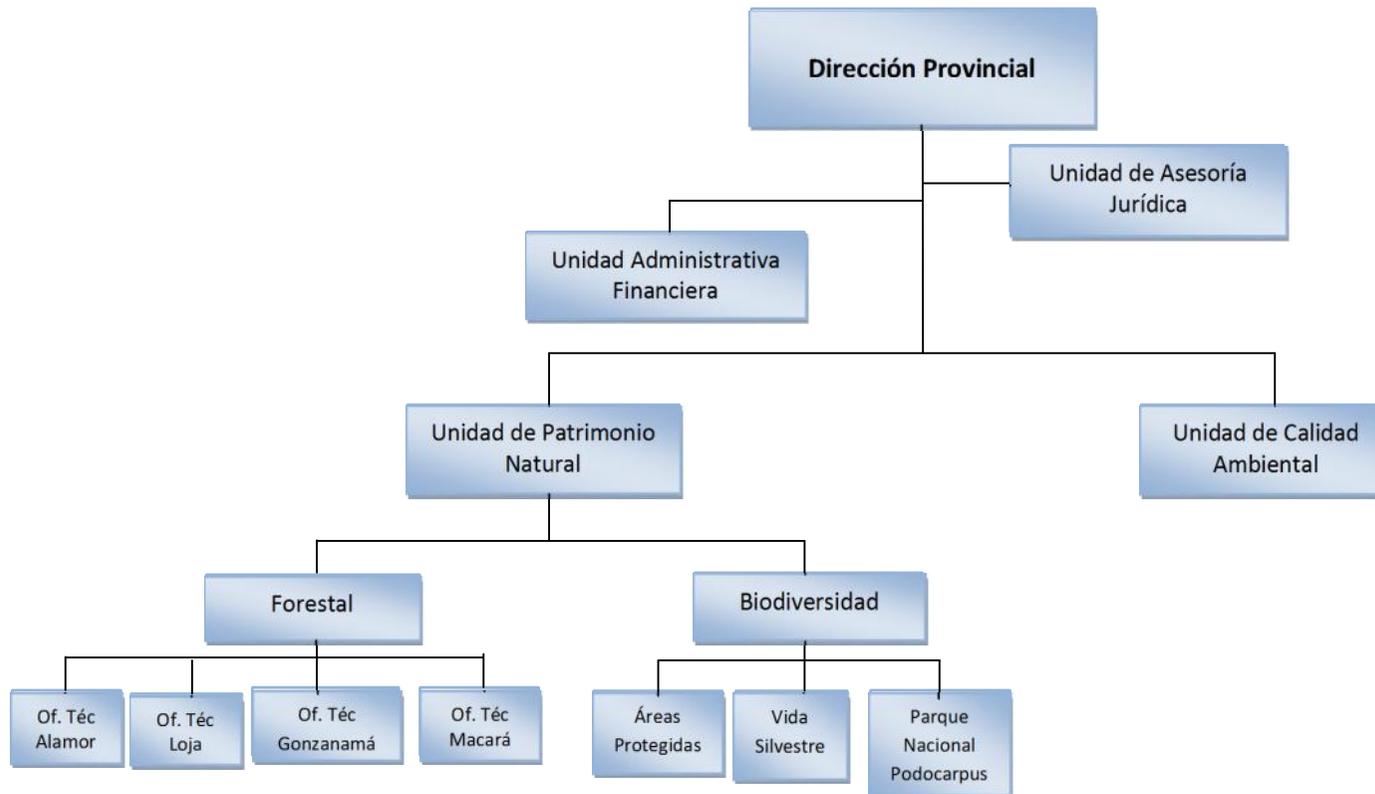


Fuente: Libro I del Texto unificado legislación secundaria del Ministerio del Ambiente
Elaboración: la autora



Como Dirección provincial

Gráfico N°2 Estructura orgánica como Dirección provincial



Fuente: Decreto 195 de la reestructuración
Elaboración: la autora



1. 4. ESTRUCTURA FUNCIONAL

UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA

- Demandas y juicios
- Patrocinio judicial y constitucional
- Criterios y pronunciamientos legales
- Proyectos de acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios
- Asesoramiento legal
- Instrumentos jurídicos

UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTABILIDAD:

- Pro formas presupuestarias
- Reformas presupuestarias
- Informe de ejecución presupuestaria
- Informe de ejecución de reformas presupuestarias
- Registros contables
- Informes financieros
- Estados financieros
- Plan periódico de caja
- Retenciones y declaraciones al SRI
- Flujos de caja

ADMINISTRACION DE BIENES:

- Inventario de bienes muebles valorados
- Inventario de suministros de materiales valorados
- Plan de adquisiciones
- Informe de ejecución del plan de adquisiciones
- Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles
- Inventario de suministros y materiales
- Inventario de activos fijos
- Mantener existencias suficientes de materiales de oficina y accesorios para asegurar el funcionamiento normal de las actividades de la regional, previa la verificación del stock de los mismos.
- Actas entrega recepción.



LIDER ORGANIZACIONAL Y TESORERÍA:

- Liderar la gestión de recursos humanos del Distrito regional, en lo referente a reclutamiento y selección de personal, calificación de servicio, capacitación, movimiento y licencias de personal.
- Asegurara el cumplimiento y difusión de las políticas y estrategias de desarrollo organizacional.
- Revisión y autorización de todos los pagos del distrito regional como son servicios básicos, adquisición de suministros y materiales, viáticos, alimentaciones, subsistencias.
- Realizar la emisión y pago de roles de pago de los funcionarios del Distrito. Rol de pagos que será revisado por la Contadora.
- Obtener las planillas del IESS y realizar los pagos de aportes patronales e individuales y de préstamos quirografarios
- Realizar los informes mensuales de los ingresos por diferentes conceptos los mismos que deben ser presentados a la Unidad financiera y una copia remitir al departamento financiero de planta central. Estos informes deben ser consolidados con toda la información de las diferentes oficinas técnicas.

UNIDAD DE PATRIMONIO NATURAL

FORESTAL:

- Informe sobre la aplicación de las políticas, normas, reglamentos forestales de los diferentes entes acreditados
- Informe para la importación de productos forestales y semillas forestales
- Guías de circulación de productos forestales
- Informes de ejecución local del plan nacional de forestación y reforestación provincial y regional
- Informe de implementación de los planes de manejo de bosques protectores
- Informes estadísticos sobre la autorización para aprovechamiento forestal de bosques nativos
- Informe sobre la movilización de productos forestales y diferentes de la madera provincial y zonal
- Informe de seguimiento a las autorizaciones para comercio internacional de productos forestales.



- Informe de control y movilización de productos forestales y diferentes de la madera dentro del Sistema Nacional de Control Forestal.
- Informe del registro de las plantaciones para protección.
- Programa de pago por servicios ambientales.
- Programa de incentivos para la conservación de bosques.
- Certificados de no afectación al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Bosque Protector y Patrimonio Forestal del Estado.
- Informe de peritaje y avalúo de madera en procesos forestales.
- Licencias de aprovechamiento forestal.
- Registro de industrias forestales y comercio de la madera.
- Notificaciones sobre procesos forestales.
- Proyectos de normativas locales para la administración y manejo forestal.
- Informe de la ejecución del plan nacional de prevención y control de incendios forestales.
- Informe de implantación y seguimiento del sistema nacional de bosque y vegetación protectores.
- Informes para la declaratoria de bosques protectores y vegetación de protectores.
- Informe de la gestión de la guardia forestal.

BIODIVERSIDAD:

- ✓ Estadísticas e información sobre biodiversidad a nivel local.
- ✓ Plan de seguimiento y monitoreo a los entes que se acredita.
- ✓ Plan local de control de tráfico ilegal de vida silvestre.
- ✓ Políticas y estrategias locales sobre el tema de humedades y páramos.
- ✓ Proyectos de preservación, conservación y desarrollo de la biodiversidad.
- ✓ Patentes de funcionamiento.
- ✓ Autorización para la realización de documentales e investigación científica.
- ✓ Estadísticas sobre centros de rescate y tenencia.
- ✓ Políticas y estrategias locales sobre el tema de humedales y páramos.

NEXO DE CALIDAD AMBIENTAL

- ✓ Informe de seguimiento y auditorías de gestión del ente acreditado.



- ✓ Informe de análisis y revisión para la aprobación de estudios de impacto ambiental.
- ✓ Licencia ambiental.
- ✓ Estadísticas sobre los casos de producción limpia y consumo sostenible.
- ✓ Informe de reducción al mínimo sobre la generación de desechos.
- ✓ Estadísticas sobre fuentes fijas contaminantes.
- ✓ Indicadores de gestión ambiental local
- ✓ Registro de productos químicos peligrosos
- ✓ Informe de seguimiento de denuncias
- ✓ Plan sobre participación ciudadana (veedurías)



*Auditoría de Gestión: Unidad Administrativa Financiera
de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja*

CAPÍTULO II



2.1 EL CONTROL DE GESTIÓN

GESTIÓN

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.²

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.
- ✓ Desarrollo de una estrategia operativa que garantice el funcionamiento de la organización.

CONTROL

Conjunto de reglas y mecanismos establecidos por la empresa para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN

El sistema de control interno 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 programados.

OBJETIVOS:

- ✓ Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- ✓ Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.

² Tomado del Manual de auditoría de gestión, página 16



- ✓ Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- ✓ Promover la eficiencia operativa.
- ✓ Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

El control de gestión como cualquier sistema posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo:

- ✓ Índices
- ✓ Indicadores
- ✓ Cuadros de mando
- ✓ Gráficas
- ✓ Control integral
- ✓ Flujogramas
- ✓ Organigramas
- ✓ Manuales de funciones

ELEMENTOS

Los elementos del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. Su estructura tiene los siguientes componentes:³

- ✚ **Ambiente de control interno.-** se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actitud o conciencia del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control interno está influenciado por los factores referidos a:
 - **Integridad y valores éticos.-** se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

³ Tomado del Manual de auditoría de gestión, página 45-54



- **Autoridad y responsabilidad.-** comprende la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.
 - **Estructura organizacional.-** proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación.
 - **Políticas de personal.-** se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos, que indican los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; también se relacionan con las acciones de contratación, formación, evaluación, asesoramiento, remuneración y corrección.
- ✚ **Valoración de riesgo.-** es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- La identificación de riesgos debe ser considerando los siguientes niveles:
- **Externos.-** los avances tecnológicos, las necesidades, las expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos y cambios económicos.
 - **Internos.-** las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad.
- ✚ **Actividades de control.-** consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que



se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

- ✚ **La información y comunicación.-** está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar resumir, e informar sobre las operaciones financieras de una entidad.

- ✚ **Actividades de monitoreo o supervisión.-** representa al proceso que evalúa la calidad del control interno, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

- ✓ **Descriptivo.-** consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios, empleados y los registros que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

- ✓ **Cuestionario.-** es un instrumento de la investigación, previamente formulados incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones. Las preguntas formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza 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. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar de tal suerte quienes conozca los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es el examen sistemático y constructivo realizado a una entidad con el propósito de evaluar la eficiencia economía y eficacia de la gestión operativa, la utilización de los recursos así como también medir el logro de los objetivos previstos⁴.

ALCANCE

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

- ✓ Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control
- ✓ Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ✓ Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- ✓ Detectar y advertir de prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- ✓ Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.

⁴ Tomado del Manual de Auditoría de Gestión, página 36



PROCESO METODOLÓGICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología para la realización de la auditoría de gestión, como todo proceso de auditoría comprende las siguientes fases:

Gráfico N°3 Proceso metodológico de auditoría



Fuente: Manual de auditoría de gestión
Elaboración: la autora

✚ **Planificación.-** durante la planificación el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. En esta fase el auditor orienta sus mayores esfuerzos a planificar la estrategia que utilizará para llevar a cabo la auditoría.

Dado su carácter flexible, si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen principal incidencia al inicio del examen, ellas podrán continuar durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligarán a retrotraer el trabajo auditor a la planificación necesaria relativa a aquellos aspectos sujetos a replanteamiento.

Las tareas típicas en esta fase son las siguientes:

- Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- A base de las actividades anteriores se preparará un memorando de planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados de acuerdo a los objetivos trazados, por cada proyecto o actividad a examinarse.



- ✚ **Ejecución.-** la fase de ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el presente manual. Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados plasmada en el informe a emitirse.

- ✚ **Comunicación de Resultados.-** durante la fase de informe, el equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría. Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), los comentarios de la entidad y la evaluación final de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones.
Después del control de calidad, mediante el que se confirman los estándares de calidad y confiabilidad utilizados en la preparación del informe, finalmente éste es aprobado y remitido a la entidad auditada.

- ✚ **Seguimiento.-** las observaciones que se originan como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento; ya que no sólo se orientan a corregir las fallas encontradas, sino también a evitar que se originen de nuevo.

RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante trascendencia que influyan en la evaluación a expresar el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

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

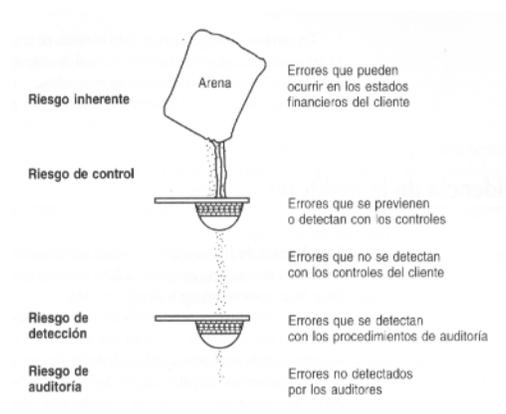


- ✚ **Riesgo inherente.-** ocurren errores importantes que se presentan, propios a las características de las empresas u organismos.
- ✚ **Riesgo de control.-** de que el sistema de control interno no advierta o corrija los errores.
- ✚ **Riesgo de detección.-** de que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor, en otras palabras es la posibilidad de que los procedimientos sólo lleven a concluir que *no* existe un error material en una cuenta o afirmación, cuando en realidad sí existe.⁵

Ejemplo del riesgo de auditoría.

En el gráfico 2 se describe la interrelación entre los tres componentes del riesgo de auditoría. La bolsa de arena representa el *riesgo inherente*, esto es, la vulnerabilidad del saldo de una cuenta a errores materiales. El tamiz representa las formas en que el cliente y los auditores tratan de eliminarlos de los estados financieros. El primer tamiz representa el control interno del cliente y el riesgo de que no detecte o impida un error es el *riesgo de control*. Los procedimientos de la auditoría están representados por el segundo tamiz y el riesgo de que tampoco logre descubrir un error es el *riesgo de detección*. El riesgo de que los errores crucen los dos tamices es *el riesgo de auditoría*.

Gráfico N° 4 Ilustración del riesgo de auditoría



Fuente: Principios de auditoría, página 121
Elaboración: la autora

⁵ Al error material también se lo conoce como fraude, que se refiere al acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de la información presentada.



Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- ✚ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✚ Considerar sí es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- ✚ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

A continuación tenemos un ejemplo en el que se describe los riesgos en el cumplimiento de diferentes tareas, realizadas por el auditor

Cuadro N°1 Riesgos en el cumplimiento de la auditoría

Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
1. Exploración previa	<p>1.1. Conocer las características de la entidad.</p> <p>1.2. Lograr comprender el ambiente de control.</p> <p>1.3. Comprender el flujo de las operaciones.</p> <p>1.4. Estudiar papeles de trabajo archivados de la auditoría anterior.</p>	<p>1.1. Concebir la planificación para exámenes innecesarios.</p> <p>1.2. Extensión de pruebas por desconocimiento del ambiente de control.</p> <p>1.3. El auditor no sea capaz de identificar la naturaleza operativa del negocio, su organización, ubicación de sus instalaciones, las ventas, producciones, servicios prestados, su estructura financiera y otros asuntos que pudieran ser significativos en lo que se va auditar</p> <p>1.4. No concebir un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y/o no dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés.</p>



Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
2. Planeamiento	<p>2.1. Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.</p> <p>2.2. Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.</p> <p>2.3. Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.</p>	<p>2.1. Extensión de pruebas sin cumplir objetivos necesarios para realizar la auditoría ordenada</p> <p>2.2. No se desarrolla la estrategia general para el examen.</p> <p>2.3. Incapacidad de crear o adaptar el programa de auditoría.</p>
3. Ejecución	<p>3.1. Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes para fundamentar los juicios y conclusiones.</p> <p>3.2. Cumplir las acciones previstas en el planeamiento elaborado.</p> <p>3.3. Preparar papeles</p>	<p>3.1. No llevar a cabo el examen de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.</p> <p>3.2. No asegurarse de la persona responsable y competente sobre la razonabilidad de las diferentes manifestaciones financieras.</p> <p>3.3. El auditor no está preparado</p>



Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
3. Ejecución	<p>de trabajo para todos los exámenes efectuados.</p> <p>3.4. Efectuar la revisión de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.</p>	<p>para dudar de la validez e integridad de la evidencia.</p> <p>3.4. Que la muestra tomada no sea suficiente para sustentar los resultados del examen efectuado y el cumplimiento de los objetivos programados.</p> <p>No evaluar la evidencia aplicando técnicas confiables que aseguren su validez y razonabilidad.</p> <p>No identificar el nivel de importancia relativa y de riesgo probable de una evidencia.</p> <p>Las evidencias documentales no expresan con claridad el objetivo del alcance de las comprobaciones efectuadas.</p>
4. Informes	<p>4.1. Cumplir las técnicas sobre la elaboración del Informe.</p> <p>4.2. Definición de la evaluación de la auditoría desarrollada.</p>	<p>4.1. Que los papeles de trabajo correspondiente a notas al informe no expresen razonabilidad para sustentar los hallazgos significativos por los resultados de las comprobaciones.</p> <p>4.2. Que los papeles de trabajo correspondiente a notas al informe no expresen los resultados lo</p>



Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
4. Informes	<p>4.3. Comunicación oportuna del informe.</p> <p>4.4. Efectuar discusión sobre el informe por los resultados de la auditoría efectuada.</p>	<p>suficientemente claros, comprensibles y detallados.</p> <p>4.3. No cumplimiento de los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología.</p> <p>4.4. No evaluar correctamente los resultados expuestos, según legislación establecida.</p>
5. Preparación del Expediente	<p>5.1. Organizar la documentación de todos los papeles de trabajo originados en la realización de la auditoría, correspondiente a todas las etapas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Exploración• Planeamiento• Ejecución• Informe <p>5.2. Reconocer la indicación de cada papel, marcas, etc.</p>	<p>5.1. Que el auditor no tenga todas las evidencias que soportan el desarrollo de cada una de las etapas.</p> <p>Incumplimiento en la confección de los papeles de trabajo de la auditoría.</p> <p>Inadecuada organización del archivo de los papeles de trabajo.</p> <p>5.2. Imposibilidad de que un tercero compruebe el Informe y la correspondencia con los exámenes.</p>
6. Supervisión	6.1. Efectuar visitas de	6.1. Que los auditores tengan



Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
6. Supervisión	supervisión en cualquier etapa de la auditoría. 6.2. Elaboración del informe de la supervisión.	impedimentos que limiten comprender de forma clara y precisa la etapa que se supervisa. 6.2. No se cumplan las recomendaciones dejadas en supervisiones anteriores. Que las supervisiones no se efectúen en el momento necesario que requiere la auditoría y/o el auditor que realice el trabajo. Poca preparación del supervisor para valorar el desenvolvimiento de una actividad y/o auditoría.
7. Evaluación de los profesionales de la auditoría	7.1. Evaluar el trabajo del personal que directamente labora en una auditoría. 7.2. Analizar con justeza cada uno de los indicadores. 7.3. Cumplir y hacer cumplir la escala evaluativa establecida.	7.1. Una incorrecta evaluación. 7.2. No evaluar con justeza (no estimula los buenos resultados individuales). 7.3. Incumplir la evaluación, (no permite que el evaluado tome conciencia de las limitaciones que se le señalan).

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-auditoria.htm>
Elaboración: la autora



MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

Al concebir los posibles riesgos en la ejecución de los diferentes subprocesos de la auditoría de una organización, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la probabilidad de ocurrencia.

Ello nos daría la posibilidad de conocer anticipadamente la valoración y concebir planes que coadyuven a la reducción de pérdidas, que en técnicas de auditoría, serían la extensión de pruebas innecesarias, y gasto de tiempo invertido adicional, lo que implicaría el requerimiento de tratamientos diferenciados, y por supuesto pérdidas financieras. Si se toman las medidas necesarias para disminuir la ocurrencia, entonces estaríamos hablando de reducción de pérdidas en la auditoría.

Es necesario entonces, luego de conocer los posibles riesgos, tener en cuenta:

- Probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Impacto ante la ocurrencia del riesgo.

Para ello:

- Las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:
 - **Poco frecuente.-** cuando el riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.
 - **Moderado.-** puede ocurrir en algún momento.
 - **Frecuente.-** se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
- El impacto ante la ocurrencia sería considerado de:
 - **Leve.-** perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.
 - **Moderado.-** requiere de un tratamiento diferenciado: Pérdida financiera media.
 - **Grande.-** requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

La evaluación del riesgo sería de:

Aceptable: (riesgo bajo).- cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.



Moderado: (riesgo medio).- se consideran riesgos aceptables con medidas de control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

Inaceptable: (riesgo alto).- deben tomarse de inmediato acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

EVIDENCIA Y DOCUMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada en la auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar su informe.

Evidencia en la auditoría.

Significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las cuales se basa su informe. La evidencia en la auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables, información corroborativa de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de las áreas o divisiones e indicadores de gestión. La evidencia en la auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control, de procedimientos sustantivos, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores claves de éxito.

- ✚ **Pruebas de control.**- significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría sobre lo adecuado del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno; el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; y el grado de eficacia, economía y eficiencia y el manejo de la entidad.
- ✚ **Pruebas sustantivas.**- son la aplicación de técnicas de auditoría para profundizar en ciertos controles no aplicados que impidieron el logro de objetivos y metas.

Evidencia suficiente y apropiada en la auditoría

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia en la auditoría obtenida, tanto de las pruebas de control, como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia en la auditoría;



apropiada es la medida de la calidad de evidencia en la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad. Normalmente, el auditor, encuentra necesario confiar en la evidencia de la auditoría, que es convincente y no definitiva y a menudo buscará evidencia en la auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma afirmación.

La confiabilidad de la evidencia en la auditoría es influenciada por su fuente: interna o externa, y por su naturaleza: visual, documental o verbal. Si bien, la confiabilidad de la evidencia en la auditoría depende de la circunstancia individual, las siguientes generalizaciones ayudarán para evaluar la confiabilidad de la evidencia en la auditoría:

- La evidencia en la auditoría de fuentes externas por ejemplo, confirmación o manifestación recibida de una tercera persona es más confiable que la generada internamente.
- La evidencia en la auditoría generada internamente es más confiable cuando los sistemas de contabilidad y de control interno relacionados son efectivos.
- La evidencia en la auditoría obtenida directamente por el auditor es más confiable que la obtenida de la entidad.
- La evidencia en la auditoría en forma de documentos y manifestaciones escritas es más confiable que las manifestaciones verbales.
- La evidencia en la auditoría es más persuasiva cuando las partidas de evidencia de diferentes fuentes o de una diferente naturaleza son consistentes. En estas circunstancias, el auditor puede obtener un grado acumulativo de confianza más alto del que se obtendría de partidas de evidencia en la auditoría cuando se consideran individualmente. Por el contrario, cuando la evidencia en la auditoría obtenida de una fuente es inconsistente con la obtenida de otra, el auditor debe determinar los procedimientos adicionales necesarios para resolver la inconsistencia.

Tipos de evidencia de la auditoría:

- ✚ **Evidencia física.**- se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos,



fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales y es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

- **Observación.-** es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.
 - **Revisión selectiva.-** consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.
 - **Rastreo.-** es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.
 - **Comprobación.-** técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.
- ✚ **Evidencia documental.-** consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- ✚ **Evidencia analítica.-** surge del análisis y verificación de los datos.



- **Cálculo.-** es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.
- **Comparación.-** es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables.
- **Confirmación.-** es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (tercero), información de interés que sólo ella puede suministrar.
- **Tabulación.-** es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.
- **Conciliación.-** implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre sí y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.



- **Analizar.-** consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros.

- ✚ **Evidencia testimonial.-** se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.
 - **Indagación.-** es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.
 - **Las Entrevistas.-** pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.
 - **Las Encuestas.-** pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.

La evidencia de auditoría se presenta a manera de **hallazgos**, los mismos que reflejan situaciones deficientes y relevantes que se determinan producto de la auditoría,



Requisitos básicos en un hallazgo de auditoría

Los siguientes constituyen los requisitos básicos de cualquier hallazgo de auditoría:

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

Conviene destacar que un hallazgo no es favorable a la entidad auditada. La cantidad de labor necesaria para desarrollar y respaldar un hallazgo depende de las circunstancias y el juicio profesional del auditor. Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido esté plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada

Atributos de los hallazgos de la auditoría

- ✚ **Condición.-** situaciones actuales encontradas. *lo que es.* Este término se refiere al hecho irregular o deficiencia determinada por el auditor, refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; cuyo grado de desviación debe ser demostrada y sustentada con evidencias.
- ✚ **Criterio.-** unidades de medidas o normas aplicables. *lo que debe ser,* con el cual el auditor mide la condición.
- ✚ **Causa.-** razones de desviación. *¿por qué sucedió?* Es la razón fundamental por la que se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma.
Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.



- ✚ **Efecto.-** es el resultado o consecuencia real que resulta de la comparación entre la condición y el criterio. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción o números de transacciones

Premisas básicas de los atributos

El siguiente esquema es aplicable al considerar las premisas básicas en las que se basan los hallazgos de auditoría:

- ✓ Si CRITERIO es igual a CONDICIÓN no hay CAUSA ni EFECTO
- ✓ Si CRITERIO difiere de CONDICIÓN si hay CAUSA y EFECTO
- ✓ Si hay CAUSA deberá existir RECOMENDACIÓN y deberá existir cuantificación del EFECTO si es posible.

Condiciones más comunes

- Los criterios no se aplican o logran.
- Los criterios se están aplicando o logrando parcialmente.

Documentación de la auditoría.

Documentación significa el material, papeles de trabajo preparados por y para, u obtenidos o retenidos por el auditor en conexión con la ejecución de la auditoría. Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos, u otros medios pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- ✚ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ✚ Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.



- ✚ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- ✚ Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

✚ **Principales:**

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

✚ **Secundarias:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.



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

📁 **Archivo Permanente o continuo.-** este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

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

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

Contenido de un archivo permanente

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de asamblea y juntas directivas
- Litigios, juicios y contingencias
- Obligaciones a largo plazo
- Otros que considere el auditor

📁 **Archivo corriente.-** en estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada.

El archivo corriente, se divide en dos grupos:



Primer grupo de papeles: conclusiones:

- Contenido
- Informe final
- Informes parciales por vista
- Carta de gerencia
- Memorando de planeación
- Situaciones encontradas
- Ajustes y reclasificaciones
- Aspectos generales

Segundo grupo de papeles: desarrollo de la auditoría

- Planillas de soporte que muestran el trabajo de campo y se dirigen finalmente al informe.
- Planilla sumarias
- Programas de auditoría
- Objetivos generales
- Cuestionario de control interno
- Planillas de detalle

MARCAS DE AUDITORIA

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 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. A continuación se describen las marcas estándares que pueden utilizarse.

Cuadro N°2 Marcas de Auditoría

Marca	Descripción
	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Fuente: Manual de auditoría de gestión, página 80-81
Elaboración: la autora



2.3 INDICADORES

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

Definición.- se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar.⁶

Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

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)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones, también los indicadores pueden medir la eficiencia la eficacia y la calidad.

⁶ Tomado de las normas de control interno para el sector público, emitido por la Contraloría General del Estado



Ejemplos:

- Total de pacientes atendidos en un trimestre en la sala de rayos x de un hospital
- Total de órdenes de pago para la adquisición de uniformes de obreros conformadas en el segundo semestre en el Ministerio de Bienestar Social
- Total de auditorías financieras realizadas en el primer trimestre en el ente Salgado & Salgado con reparos formulados

Indicadores de gestión o eficiencia.- también se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub. - sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.
- El tiempo

Indicadores de logro o eficacia.- son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub. - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.



*Auditoría de Gestión: Unidad Administrativa Financiera
de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja*

CAPÍTULO III



3.1 PROCESO DE LA AUDITORÍA

PLAN DE TRABAJO

3.1.1 PLANIFICACIÓN

- Orden de trabajo
- Notificación de inicio de la auditoría
- Visita previa con el resultado o informe de la visita previa
- Elaboración de cuestionarios y programas de auditoría.

3.1.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

- Aplicación de los cuestionarios y desarrollo de los procedimientos detallados en los programas de auditoría.
- Elaboración de los papeles de trabajo: cédulas sumarias, analíticas y narrativas.
- Referenciación y colocación de marcas de auditoría.
- Borrador de informe en narrativas.

3.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Carta de presentación del informe
- Informe final de auditoría



3.1.1 FASE I PLANIFICACIÓN

- Orden de trabajo.
- Notificación de inicio de la auditoría.
- Visita previa con el resultado o informe de la visita previa.
- Elaboración de cuestionarios y programas de auditoría.



ORDEN DE TRABAJO Nº 001

Loja, 18 de mayo de 2009

Srta.

Mirian Cabrera C.

AUDITOR

Ciudad.-

De mis consideraciones.-

Con oficio No. 001, me permito disponer a usted, proceda a realizar la Auditoría de gestión a la unidad administrativa financiera de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja.

Las áreas a examinarse son: recursos humanos, tesorería, contabilidad y administración de bienes; el alcance de la presente auditoría será del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008.

Los objetivos de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- ✓ Evaluar el control interno de la unidad administrativa financiera
- ✓ Comprobar si el área de recursos humanos cumple con lo que se establece en la LOSCA
- ✓ Evaluar el cumplimiento de la Ley SAFI por parte del área de tesorería y contabilidad.
- ✓ Conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos por parte de la Sra. Guardalmacén.

Los recursos con los que se dispondrá para desarrollar la presente auditoría serán:

Humanos: Mirian Cabrera (Auditora)

Materiales: Computadora portátil, flash memory, documentos (copias de acuerdos, reglamentos), esferográficos, papel, grabadora



Financieros: Movilización, copias, materiales e imprevistos.

Para tal efecto usted dispondrá de 45 días laborables para obtener toda la información y obtener como producto el informe final de auditoría.

Atentamente,

Mgs. Catherine Mata L
SUPERVISOR



NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA

Loja, 18 de mayo de 2009

Ingeniero

Carlos Espinoza G.

DIRECTOR REGIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que se dará inicio a la auditoría de gestión a la unidad administrativa financiera de su prestigiosa institución en el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

De la misma forma solicito a usted la colaboración necesaria y la de los empleados del departamento a auditar con el fin de llevar a cabo el trabajo propuesto.

Por la atención que se digne dar a la presente le expreso mis sentimientos de estima y consideración.

Atentamente,

Mirian Cabrera C

AUDITOR



INFORME VISITA PREVIA

1. Información general:

1.1 Antecedentes:

El Ministerio del Ambiente fue creado el 4 de octubre de 1996, mediante Decreto ejecutivo No. 195, posteriormente, el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre - INEFAN, fue fusionado al Ministerio del Ambiente, mediante Decreto Ejecutivo No. 505 publicado en Registro Oficial No. 118, de fecha 28 de enero de 1999.

1.2 Nombre de la institución:

Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja

1.3 Registro único de contribuyentes:

RUC 116000334001

1.4 Tipo de contribuyente:

Institución del sector público

1.5 Dirección:

Sucre 04-55 entre Imbabura y Quito

1.6 Misión:

Ejercer en forma eficaz y eficiente el rol de autoridad ambiental nacional, rectora de la gestión ambiental del Ecuador, garantizando un ambiente sano y ecológicamente equilibrado

1.7 Visión:

Hacer del Ecuador un país que conserva y usa sustentablemente su biodiversidad, mantiene y mejora su calidad ambiental, promoviendo el desarrollo sustentable y la justicia social y reconociendo al agua, suelo y aire como recursos naturales estratégicos.



1.8 Actividades que realiza:

- ✓ Emitir licencias de aprovechamiento forestal
- ✓ Inspecciones técnicas
- ✓ Venta de especies valoradas (ingreso al Parque Nacional Podocarpus)
- ✓ Control de tala de madera y de tráfico de especies
- ✓ Dirigir la gestión de prevención y control de la contaminación.

8. Base legal:

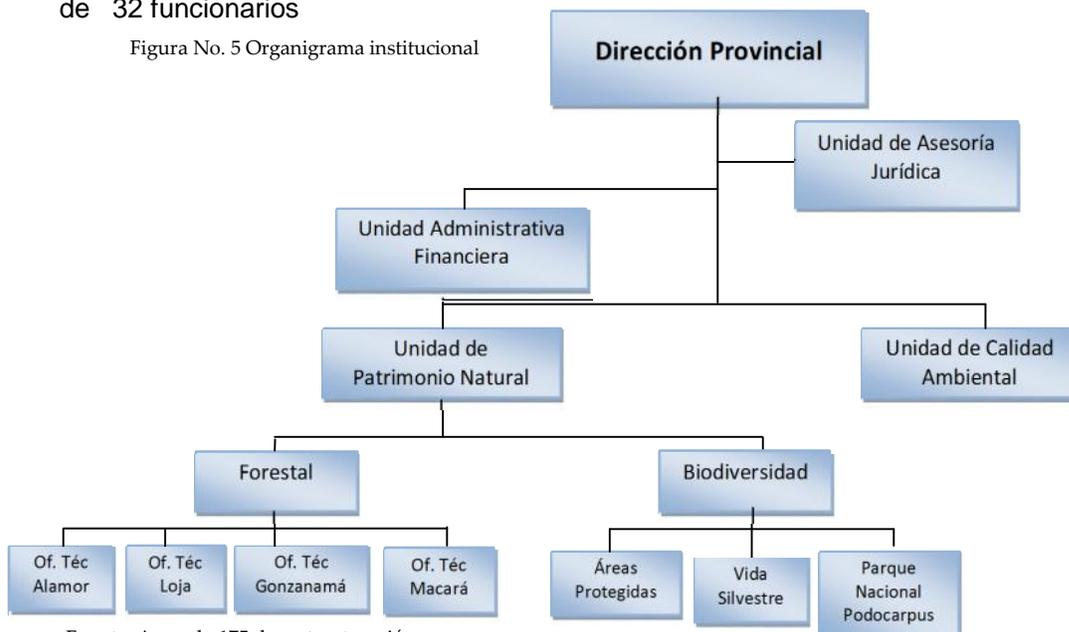
La Dirección Provincial, como entidad del sector público, y específicamente la unidad administrativa financiera se sustenta en la siguiente legislación para el desarrollo de sus actividades:

- ✓ *Recursos humanos* se apoya de la Ley de Servicio y Carrera Administrativa (LOSCA), Normas de Control Interno y Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULAS).
- ✓ *Contabilidad y tesorería*, Sistema de Administración Financiera (SAFI) y Reglamento de especies valoradas, Normas de Control Interno.
- ✓ *Administración de bienes* Reglamento General de Bienes y Servicios del Sector Público y Reglamento de vehículos del Sector Público, Normas de Control Interno.

9. Estructura orgánica:

La DIRECCIÓN Provincial está integrada por 6 departamentos y cuenta con un total de 32 funcionarios

Figura No. 5 Organigrama institucional



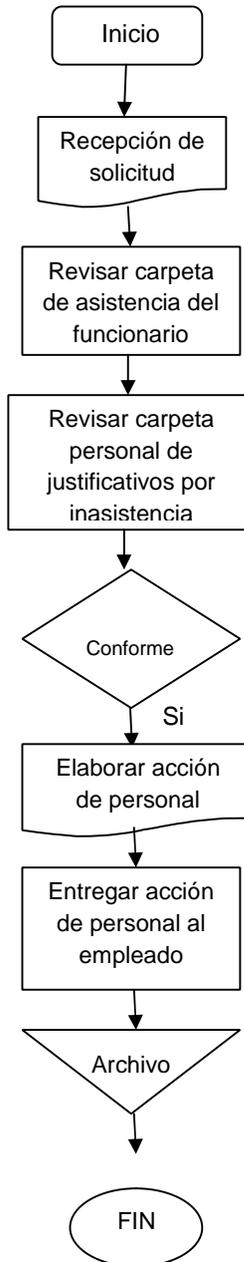
Fuente: Acuerdo 175 de reestructuración



Flujograma de procesos:

Recursos humanos
Proceso: Solicitud de vacaciones

Figura No. 5 Solicitud de vacaciones



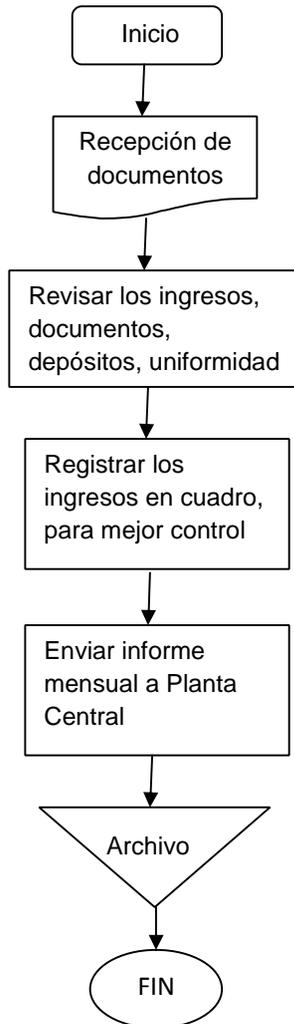
Fuente: Proceso de recursos humanos
Elaboración: la autora



Tesorería

Proceso: Recepción de ingresos por autogestión

Figura No. 6 Recepción de ingresos por autogestión



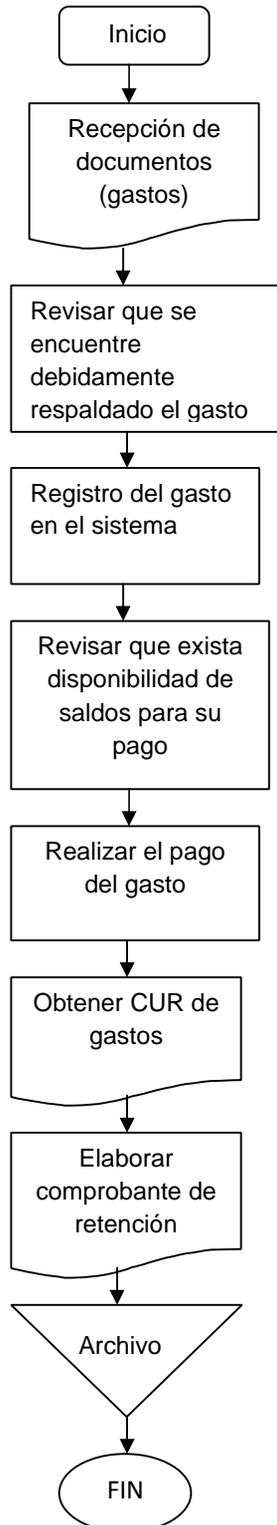
Fuente: Proceso de tesorería
Elaboración: la autora



Contabilidad

Proceso: Registro de gastos

Figura No. 7 Registro de gastos

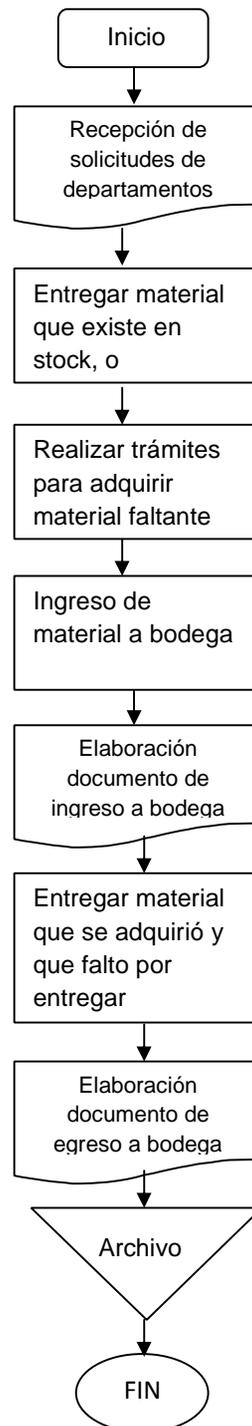




 Almacén

Proceso: Entrega de suministros de oficina

Figura No. 7 Entrega de suministros de oficina



Fuente: Proceso de almacén
Elaboración: la autora



Responsables por departamentos:

Cuadro N°3 Responsables por departamentos

No.	Departamentos	Responsables
1	Dirección provincial	Ing. Carlos Espinoza
2	Asesoría jurídica	Dr. Javier Manzanillas
3	Unidad administrativa financiera	Lic. Roció Betancourt
4	Forestal	Dr. Tony Zúñiga
5	Biodiversidad	Ing. Santos Calderón
6	Unidad de calidad ambiental	Ing. Luis Medina

Fuente: Personal de la institución

Elaboración: la autora

Manual de organización:

Cuadro N°4 Manual de organización proceso de recursos humanos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág. No. 1/1
CAPITULO	I	Fecha de vigencia: 17-07-2009
PUNTO		Sustituye pág.:
ELABORADO POR	Mirian Cabrera	De Fecha:
<p>Denominación del cargo: Responsable de recursos humanos</p> <p>Departamento/Sección: Unidad administrativa financiera</p> <p>Supervisa a: Toda la organización</p> <p>Propósito del cargo: Brindar apoyo a los funcionarios de la institución</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar la gestión de recursos humanos del Distrito regional, en lo referente a reclutamiento y selección de personal, calificación de servicio, capacitación, movimiento y licencias de personal. ▪ Asegurara el cumplimiento y difusión de las políticas y estrategias de desarrollo organizacional. ▪ Revisión y autorización de todos los pagos del distrito regional como son servicios básicos, adquisición de suministros y materiales, viáticos, alimentaciones, subsistencias. 		

Fuente: Acuerdo 175 de reestructuración

Elaboración: la autora



Cuadro N°5 Manual de organización proceso de tesorería

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág. No. 1/1
CAPITULO	I	Fecha de vigencia: 17-07-2009
PUNTO		Sustituye pág.:
ELABORADO POR	Mirian Cabrera	De Fecha:
<p>Denominación del cargo: Responsable de Tesorería</p> <p>Departamento/Sección: Unidad Administrativa Financiera</p> <p>Propósito del cargo: Responsable de la administración de los ingresos que percibe la empresa</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la emisión y pago de roles de pago de los funcionarios del Distrito. Rol de pagos que será revisado por la Contadora. ▪ Obtener las planillas del IESS y realizar los pagos de aportes patronales e individuales y de préstamos quirografarios ▪ Realizar los informes mensuales de los ingresos por diferentes conceptos los mismos que deben ser presentados a la unidad administrativa financiera y una copia remitir al departamento financiero de planta central. <p>Estos informes deben ser consolidados con toda la información de las diferentes oficinas técnicas.</p>		

Fuente: Acuerdo 175 de restructuración
Elaboración: la autora



Cuadro N°6 Manual de organización proceso de contabilidad

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág. No. 1/1
CAPITULO	I	Fecha de vigencia: 17-07-2009
PUNTO		Sustituye pág.:
ELABORADO POR	Mirian Cabrera	De Fecha:
<p>Denominación del cargo: Responsable de contabilidad</p> <p>Departamento/Sección: Unidad administrativa financiera</p> <p>Propósito del cargo: Responsable de llevar la contabilidad de la institución</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las proformas presupuestarias ▪ Elaborar reformas presupuestarias ▪ Emitir informe de ejecución presupuestaria ▪ Emitir informe de ejecución de reformas presupuestarias ▪ Elaborar registros contables ▪ Presentar informes financieros ▪ Elaborar estados financieros ▪ Plan periódico de caja ▪ Elaborar retenciones y declaraciones al SRI 		

Fuente: Acuerdo 175 de restructuración

Elaboración: la autora



Cuadro N°7 Manual de organización proceso de administración de bienes

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág. No. 1/1
CAPITULO	I	Fecha de vigencia: 17-07-2009
PUNTO		Sustituye pág.:
ELABORADO POR	Mirian Cabrera	De Fecha:
<p>Denominación del cargo: Responsable de administración de bienes</p> <p>Departamento/Sección: Unidad administrativa financiera</p> <p>Propósito del cargo: Responsable de la administración de bienes de la institución.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar inventario de bienes muebles valorados ▪ Realizar inventario de suministros de materiales valorados ▪ Llevar un plan de adquisiciones ▪ Informe de ejecución del plan de adquisiciones ▪ Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles ▪ Llevar un inventario de activos fijos ▪ Mantener existencias suficientes de materiales de oficina y accesorios para asegurar el funcionamiento normal de las actividades de la regional, previa la verificación del stock de los mismos. ▪ Actas entrega recepción 		

Fuente: Acuerdo 175 de restructuración

Elaboración: la autora



4. Financiamiento:

En el año 2008 se le asignó al Distrito regional un total de \$. 511.813.79 para el desarrollo de sus actividades:

Programa	Nombre	USD \$.
01	Administración general de los servicios del ambiente	211.413.55 ⁷
20	Conservación y utilización sustentable de la biodiversidad	102.101.72
21	Conservación y utilización sustentable de los bosques	168.349.96
22	Prevención, mantenimiento y recuperación de la calidad ambiental	29.948.56
Total		\$ 511.813.79

Mirian Cabrera C

AUDITOR

⁷ La unidad administrativa financiera se encuentra en el programa 01



PLAN ESPECÍFICO

Nombre de la institución:

Dirección provincial del Ministerio del Ambiente Loja

Antecedentes del examen:

Con orden de trabajo N° 001 de fecha 18 de mayo de 2009 se empieza la auditoría de gestión a la unidad administrativa financiera.

Objetivos del examen:

- ✓ Elaborar indicadores que permitan conocer el desempeño de los procesos a examinarse.
- ✓ Realizar pruebas de cumplimiento que permitan conocer el grado de cumplimiento de las gestiones establecidas.
- ✓ Emitir recomendaciones que permitan disminuir los hallazgos encontrados.
- ✓ Entregar informe de auditoría final de la Unidad Administrativa Financiera examinada

Alcance del examen:

La auditoría de gestión cubrirá el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2008.

Base legal de la unidad:

- ✓ *Recursos humanos* se apoya de la Ley de Servicio y Carrera Administrativa (LOSCA), Normas de Control Interno y Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULAS).
- ✓ *Contabilidad y tesorería*, Sistema de Administración Financiera (SAFI), Reglamento de especies valoradas, Normas de Control Interno.
- ✓ *Administración de bienes* Reglamento General de Bienes y Servicios del Sector Público y Reglamento de vehículos del Sector Público, Normas de Control Interno.



Productos a obtenerse:

Al finalizar la auditoria se procederá a presentar el informe correspondiente, mismo que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Recursos a emplearse:

- ✓ **Humanos:** Mirian Cabrera (auditora)
- ✓ **Materiales:** Computadora portátil, flash memory, documentos (copias de acuerdos, reglamentos), esferográficos, papel, grabadora
- ✓ **Financieros:** Movilización, copias, materiales e imprevistos.

Tiempo estimado:

Para el desarrollo de la presente auditoria, se ha estimado un plazo de 45 días laborables

Fecha de inicio de la auditoría:

18 de mayo de 2009

Atentamente,

Mirian Cabrera C

AUDITOR



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Recursos humanos							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Esta área trabaja en base a objetivos, planes y programas?						
2	¿Se mantienen expedientes actualizados del personal?						
3	¿Existen medios de seguridad para la custodia de los expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la institución?						
4	¿Se dispone de un manual funcional que defina deberes y responsabilidades de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad?						
5	¿Se aplica los procesos de contratación y selección de personal?						
6	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?						
7	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal?						
8	¿Se cuenta con canales de comunicación establecidos para el flujo de información?						
TOTAL							
Elaborado por: MCC				Revisado por: CML			
Fecha:				Fecha:			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Tesorería							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Maneja su propio presupuesto para el pago de remuneraciones y demás beneficios de Ley?						
2	¿Se dispone de información fuente para efectuar pagos de sueldos, salarios, honorarios y pagos en general de la institución?						
3	¿Tiene una fecha determinada para elaborar y pagar la nomina de empleados?						
4	¿Se paga a tiempo los beneficios sociales que le corresponden al empleado?						
5	¿Con respecto a la autorización de pagos, estos deben cumplir con las políticas establecidas?						
6	¿Se prioriza la autorización de pagos?						
7	¿De los ingresos de autogestión percibidos por la institución, se emiten reportes mensuales a Planta Central?						
8	¿Tiene una fecha establecida para enviar estos informes?						
9	¿De éstos informes se lleva un adecuado control?						
10	¿Estos reportes se encuentran debidamente respaldados?						
11	¿Se realizan controles para la recepción de ingresos por autogestión?						
TOTAL							
Elaborado por: MCC						Revisado por: CML	
Fecha:						Fecha:	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Contabilidad							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Los registros contables se realizan de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados?						
2	¿Para proceder a realizar el registro de transacciones se verifica que los mismos se respalden de documentación suficiente?						
3	¿Se procede a archivar los documentos que soporten las transacciones realizadas?						
4	¿Presenta informes de las transacciones realizadas?						
5	¿Elaboró la proforma presupuestaria para el año 2008?						
6	¿Fue suficiente el presupuesto asignado para cubrir los gastos de la institución?						
7	¿Se está atento al pago oportuno de obligaciones fiscales para evitar el pago de multas, recargos y otro tipo de sanciones?						
TOTAL							
Elaborado por: MCC				Revisado por: CML			
Fecha:				Fecha:			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Administración de bienes							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿La institución cuenta con espacio (s) propio(s) para el almacenamiento de equipos, materiales de aseo, suministros de oficina, etc.?						
2	¿Es suficiente el espacio del que dispone para almacenamiento de materiales y suministros de oficina, activos fijos, repuestos, accesorios, lubricantes y materiales de aseo?						
3	¿Elabora un plan de adquisiciones de bienes muebles, suministros, combustibles y otros de conformidad a los diferentes pedidos de los departamentos y a la disponibilidad en las partidas presupuestarias respectivas?						
4	¿Presenta un informe de ejecución del plan de adquisiciones?						
5	¿Mantiene existencias suficientes de materiales de oficina y accesorios para asegurar el funcionamiento normal de las actividades?						
6	¿Suministra y controla la entrega de los bienes materiales (activos fijos, combustibles, lubricantes, repuestos, materiales de oficina y materiales de aseo) requeridos mediante las respectivas solicitudes debidamente autorizadas?						
7	¿Se cuenta con inventarios actualizados de los bienes de la institución?						
8	¿Se encuentran matriculados los vehículos y motocicletas de la institución?						
9	¿Las órdenes de movilización de vehículos se proceden a entregar previa la verificación de la autorización de la comisión de servicios?						
10	¿Se lleva un control de la movilización de vehículos y del consumo de combustible?						
11	Lleva un kardex de control de mantenimiento de los vehículos del Distrito						
TOTAL							
Elaborado por: MCC				Revisado por: CML			
Fecha:				Fecha:			



PROGRAMA DE AUDITORÍA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso : Recursos humanos

Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de recursos humanos			
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Revisar las carpetas personales de los funcionarios			
	✓ Solicite el manual de funciones para comprobar si los funcionarios cumplen con las funciones establecidas			
	✓ Confirmar si existe un programa de capacitación			
	✓ Determine los canales de comunicación existentes			
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso			
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.			

Elaborado por: MCC

Fecha:

Revisado por: CML

Fecha:



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso: Tesorería				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009			Fecha de terminación: 17 de julio de 2009	
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de tesorería			
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Comprobar que los controles establecidos en la recepción de ingresos se han cumplido en su totalidad			
	✓ Verificar si el Distrito no tiene deudas pendientes con el IESS			
	✓ Confirmar que se emiten reportes mensuales de ingresos por autogestión			
	✓ Comprobar si estos reportes cuenta con la información de respaldo			
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso			
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.			
Elaborado por: MCC Fecha:			Revisado por: CML Fecha:	



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso : Contabilidad				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha inicio Fecha de inicio 18 de mayo de 2009 Fecha de terminación: 17 de julio de 2009				
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de contabilidad			
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Comprobar que el presupuesto asignado fue suficiente para el cumplimiento de gastos.			
	✓ Confirmar que se elaboró la proforma presupuestaria 2008			
3	✓ Comprobar que el Distrito ha cumplido con sus obligaciones fiscales			
	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso			
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.			
Elaborado por: MCC		Revisado por: CML		
Fecha:		Fecha:		



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso: Administración de bienes				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009			Fecha de terminación: 17 de julio de 2009	
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de administración de bienes			
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Comprobar si se encuentra actualizado el inventario de bienes muebles			
	✓ Confirmar si elabora un plan de adquisiciones			
	✓ Verificar si se firman actas entregas de los materiales entregados para tener un control adecuado de los mismos			
	✓ Comprobar que los vehículos de los que dispone la Dirección se encuentran debidamente matriculados			
	✓ Confirmar si se lleva un control del consumo de combustible, y si éste se encuentra actualizado			
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso			
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.			
Elaborado por: MCC Fecha:		Revisado por: CML Fecha:		



DETERMINACIÓN DE INDICADORES

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO	INDICADORES
Desarrollar un equipo de trabajo con habilidad, motivación y satisfacción, comprometido a trabajar por la consecución de los objetivos institucionales.	$\text{Nivel de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
	$\text{Cumplimiento presupuestado de capacitación} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado o capacitaciones}}{\text{Presupuesto asignado para capacitaciones}}$
	$\text{Nivel de comunicación} = \frac{\text{No. de personal informado sobre la institución}}{\text{No. total de funcionarios}}$

TESORERIA

OBJETIVO	INDICADORES
Promover el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos, su adecuada y correcta distribución.	$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$
	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Cumplimiento de controles establecidos en la recepción de ingresos}}{\text{Total de controles}}$

CONTABILIDAD

OBJETIVO	INDICADORES
Promover el cumplimiento de las leyes de control gubernamental en la ejecución presupuestal.	$\text{Cumplimiento de presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado o}}{\text{Presupuesto asignado}}$
	$\text{Modificaciones presupuestarias} = \frac{\text{Modificaciones del presupuesto de gastos ejecutadas}}{\text{Total presupuesto inicial de gastos}}$



ADMINISTRACION DE BIENES

OBJETIVO	INDICADORES
Elaborar un inventario de materiales y bienes muebles de la institución, a fin de mantener actualizados los valores de los bienes muebles.	$\text{Inventarios de activos fijos} = \frac{\text{Inventarios de activos fijos practicados}}{\text{Inventarios de activos fijos programados}}$

OBJETIVO	INDICADORES
Suministrar de manera efectiva y oportuna los requerimientos de cada departamento.	$\text{Oportunidad en entrega de bienes} = \frac{\text{Nº de solicitudes de entrega de bienes a tiempo}}{\text{Total de solicitudes}}$
	$\text{Satisfacción del empleado} = \frac{\text{Total de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados atendidos}}$



3.1.2 FASE II EJECUCIÓN

- Aplicación de los cuestionarios y desarrollo de los procedimientos detallados en los programas de auditoría.
- Elaboración de los papeles de trabajo: cédulas narrativas.
- Referenciación y colocación de marcas de auditoría.
- Borrador de informe en narrativas



ÍNDICES Y MARCAS UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA

Índices

CCI	Cuestionario de control interno
AG	Auditoría de gestión
CN	Cédula narrativa
CIRH	Cuadro de indicadores recursos humanos
CIT	Cuadro de Indicadores tesorería
CIC	Cuadro de indicadores contabilidad
CIAB	Cuadro de indicadores administración de bienes
RC	Revisión de carpetas
TULAS	Texto unificado de legislación secundaria del Ministerio de Ambiente
CCI	Comprobante de comunicación interna
PC	Programa de capacitación
IIESS	Información IESS
RMI	Reporte mensual de ingresos
IR	Información de respaldo
PA	Presupuesto asignado
PP	Proforma presupuestaria
OF	Obligaciones fiscales
IA	Inventario actualizado
PA	Plan de adquisiciones
AEM	Actas entregas de materiales
VM	Vehículos matriculados
CC	Consumo de combustible
I	Informe



Marcas



Comprobado



Observado



Analizado



Confirmaciones, respuesta afirmativa



Cálculos



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Recursos humanos							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE-RACIÓN	CALIFICA-CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Esta área trabaja en base a objetivos, planes y programas?	X			1	1	Planes operativos anuales regidos por Planta Central
2	¿Se mantienen expedientes actualizados del personal?	X			1	1	
3	¿Existen medios de seguridad para la custodia de los expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la institución?		X		1	0	
4	¿Se dispone de un manual funcional que defina deberes y responsabilidades de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad?		X		1	0	
5	¿Se aplica los procesos de contratación y selección de personal?	X			1	1	
6	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?		X		1	0	
7	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal?		X		1	0	
8	¿Se cuenta con canales de comunicación establecidos para el flujo de información?	X			1	1	
TOTAL					8	4	
Elaborado por: MCC Fecha: 23-06-09				Revisado por: CML Fecha: 23-06-09			

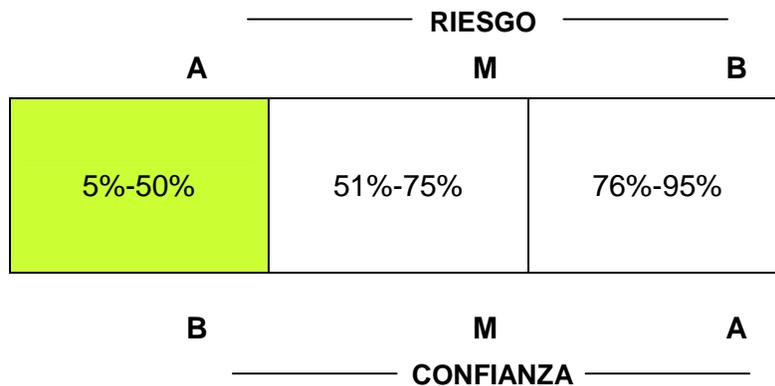


RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{4}{8} * 100$$

.....



Evaluando el control interno en el proceso de Recursos humanos podemos observar que el nivel del riesgo es alto y la confianza baja en cuanto al cumplimiento del control interno.

Dentro de las falencias que no se cumplen el Control Interno tenemos que la LOSCA, (Ley de Servicio y Carrera Administrativa para el Sector Publico), en sus artículos 174 y 175 explica de la necesidad del proceso y planificación de la capacitación a favor de los servidores públicos.

Así también en las normas de control interno, emitidas por la Contraloría General del Estado, hace mención en su titulo de Sistema de Información y Comunicación, de la importancia de la comunicación dentro de una institución.



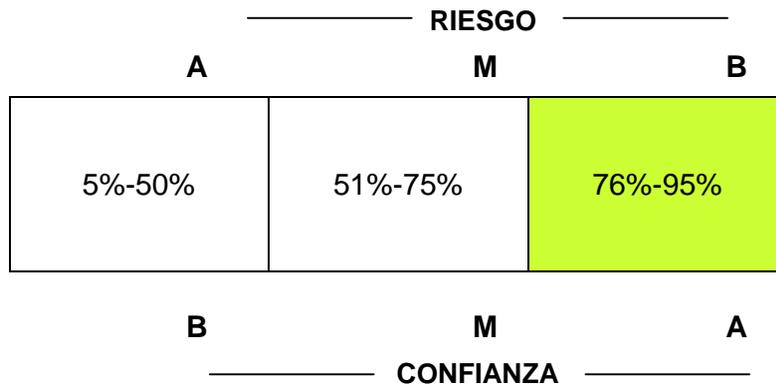
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Tesorería							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Maneja su propio presupuesto para el pago de remuneraciones y demás beneficios de Ley?	X			1	1	
2	¿Se dispone de información fuente para efectuar pagos de sueldos, salarios, honorarios y pagos en general de la institución?	X			1	1	
3	¿Tiene una fecha determinada para elaborar y pagar la nomina de empleados?	X			1	1	Veinte de cada mes
4	¿Se paga a tiempo los beneficios sociales que le corresponden al empleado?	X			1	1	
5	¿Con respecto a la autorización de pagos, estos deben cumplir con las políticas establecidas?	X			1	1	
6	¿Se prioriza la autorización de pagos?		X		1	0	Todos los pagos tienen el mismo significado
7	¿De los ingresos de autogestión percibidos por la institución, se emiten reportes mensuales a Planta Central?	X			1	1	
8	¿Tiene una fecha establecida para enviar estos informes?	X			1	1	Cinco primeros días de cada mes
9	¿De éstos informes se lleva un adecuado control?	X			1	1	
10	¿Estos reportes se encuentran debidamente respaldados?	X			1	1	
11	¿Se realizan controles para la recepción de ingresos por autogestión?	X			1	1	Cada mes se realiza este control
TOTAL					11	10	
Elaborado por: MCC Fecha: 23-06-09				Revisado por: CML Fecha: 23-06-09			



RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{10}{11} * 100$$



Evaluando el control interno en el proceso de tesorería podemos observar que el nivel del riesgo es bajo y la confianza alta en cuanto al cumplimiento del control interno y políticas establecidas en la institución.

Podemos ver que este proceso trabaja respetando y teniendo presente todos los lineamientos establecidos para la adecuada ejecución de actividades



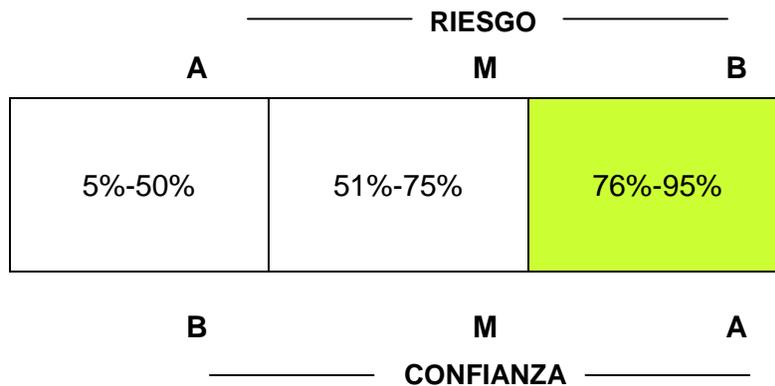
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Contabilidad							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDE- RACIÓN	CALIFICA- CIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Los registros contables se realizan de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados?	X			1	1	
2	¿Para proceder a realizar el registro de transacciones se verifica que los mismos se respalden de documentación suficiente?	X			1	1	
3	¿Se procede a archivar los documentos que soporten las transacciones realizadas?	X			1	1	
4	¿Presenta informes de las transacciones realizadas?	X			1	1	Solicitados por Planta Central
5	¿Elaboró la proforma presupuestaria para el año 2008?	X			1	1	
6	¿Fue suficiente el presupuesto asignado para cubrir los gastos de la institución?		X		1	0	No, por esa razón se realizan reformas
7	¿Se está atento al pago oportuno de obligaciones fiscales para evitar el pago de multas, recargos y otro tipo de sanciones?	X			1	1	
TOTAL					7	6	
Elaborado por: MCC Fecha: 23-06-09				Revisado por: CML Fecha: 23-06-09			



RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{6}{7} * 100$$



Evaluando el control interno en el proceso de contabilidad podemos observar que el nivel del riesgo es bajo y la confianza alta en cuanto al cumplimiento del control interno y políticas establecidas en la institución.

Podemos ver que este proceso trabaja respetando y teniendo presente todos los lineamientos establecidos para la adecuada ejecución de actividades; pero sí existe un pequeño desfase en lo que respecta a la planificación y coordinación de gastos para el Distrito por lo que se lo solicitado a Planta Central no ha sido aprobado en su totalidad por ese motivo se deben realizar cada vez reformas presupuestarias.



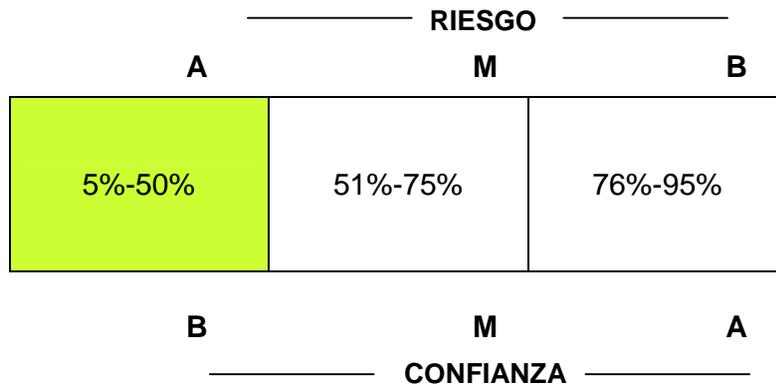
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Proceso: Administración de bienes							
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2008							
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009				Fecha de terminación: 17 de julio de 2009			
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿La institución cuenta con espacio (s) propio(s) para el almacenamiento de equipos, materiales de aseo, suministros de oficina, etc.?		X		1	0	
2	¿Es suficiente el espacio del que dispone para almacenamiento de materiales y suministros de oficina, activos fijos, repuestos, accesorios, lubricantes y materiales de aseo?		X		1	0	
3	¿Elabora un plan de adquisiciones de bienes muebles, suministros, combustibles y otros de conformidad a los diferentes pedidos de los departamentos y a la disponibilidad en las partidas presupuestarias respectivas?	X			1	1	
4	¿Presenta un informe de ejecución del plan de adquisiciones?		X		1	0	
5	¿Mantiene existencias suficientes de materiales de oficina y accesorios para asegurar el funcionamiento normal de las actividades?		X		1	0	
6	¿Suministra y controla la entrega de los bienes materiales (activos fijos, combustibles, lubricantes, repuestos, materiales de oficina y materiales de aseo) requeridos mediante las respectivas solicitudes debidamente autorizadas?	X			1	1	
7	¿Se cuenta con inventarios actualizados de los bienes de la institución?	X			1	1	
8	¿Se encuentran matriculados los vehículos y motocicletas de la institución?	X			1	1	
9	¿Las órdenes de movilización de vehículos se proceden a entregar previa la verificación de la autorización de la comisión de servicios?		X		1	0	
10	¿Se lleva un control de la movilización de vehículos y del consumo de combustible?		X		1	0	
11	Lleva un kardex de control de mantenimiento de los vehículos del Distrito	X			1	1	
TOTAL					11	5	
Elaborado por: MCC Fecha: 23-06-09				Revisado por: CML Fecha: 23-06-09			



RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{5}{11} * 100$$



Evaluando el control interno en el proceso de administración de bienes podemos observar que el nivel del riesgo es alto y la confianza baja en cuanto al cumplimiento del control interno y políticas establecidas en la institución

Podemos ver que este proceso tiene un nivel de riesgo alto porque no existen normas y políticas claras que definan el cumplimiento de actividades, así como también las condiciones de la institución no son adecuadas para esta área para que pueda desempeñar con normalidad sus actividades.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso : Recursos humanos

Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de recursos humanos		MCC	23-06-2009
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Revisar las carpetas personales de los funcionarios		MCC	01-07-2009
	✓ Solicite el manual de funciones para comprobar si los funcionarios cumplen con las funciones establecidas		MCC	01-07-2009
	✓ Confirmar si existe un programa de capacitación		MCC	01-07-2009
	✓ Determine los canales de comunicación existentes		MCC	01-07-2009
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso		MCC	08-07-2009
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.		MCC	21-07-2009

Elaborado por: MCC
Fecha: 25-06-09

Revisado por: CML
Fecha:25-06-09



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso: Tesorería				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009			Fecha de terminación: 17 de julio de 2009	
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de tesorería		MCC	23-06-2009
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste rubro:			
	✓ Comprobar que los controles establecidos en la recepción de ingresos se han cumplido en su totalidad		MCC	03-07-2009
	✓ Verificar si el Distrito no tiene deudas pendientes con el IESS		MCC	03-07-2009
	✓ Confirmar que se emiten reportes mensuales de ingresos por autogestión		MCC	03-07-2009
	✓ Comprobar si estos reportes cuenta con la información de respaldo		MCC	03-07-2009
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso		MCC	08-07-2009
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.		MCC	21-07-2009
Elaborado por: MCC Fecha: 25-06-09			Revisado por: CML Fecha: 25-06-09	



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso : Contabilidad				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha inicio 18 de mayo de 2009 Fecha de inicio 18 de mayo de 2009 Fecha de terminación: 17 de julio de 2009				
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de contabilidad		MCC	23-06-2009
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Comprobar que el presupuesto asignado fue suficiente para el cumplimiento de gastos.		MCC	06-07-2009
	✓ Confirmar que se elaboró la proforma presupuestaria 2008		MCC	06-07-2009
	✓ Comprobar que el Distrito ha cumplido con sus obligaciones fiscales		MCC	06-07-2009
3	✓ Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso		MCC	08-07-2009
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.		MCC	21-07-2009
Elaborado por: MCC Fecha: 25-06-09		Revisado por: CML Fecha: 25-06-09		



PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Área: Unidad administrativa financiera				
Proceso: Administración de bienes				
Periodo: 01 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008				
Fecha de inicio 18 de mayo de 2009			Fecha de terminación: 17 de julio de 2009	
No.	PROCEDIMIENTO	Ref.	Elaborado Siglas	Fecha
1	Evaluar el control interno, mismo que permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo financiero concerniente al proceso de administración de bienes		MCC	23-06-2009
2	Aplicar pruebas de cumplimiento para éste proceso:			
	✓ Comprobar si se encuentra actualizado el inventario de bienes muebles		MCC	07-07-2009
	✓ Confirmar si elabora un plan de adquisiciones		MCC	07-07-2009
	✓ Verificar si se firman actas entregas de los materiales entregados para tener un control adecuado de los mismos		MCC	07-07-2009
	✓ Comprobar que los vehículos de los que dispone el Distrito se encuentren debidamente matriculados		MCC	07-07-2009
	✓ Confirmar si se lleva un control del consumo de combustible, y si éste se encuentra actualizado		MCC	07-07-2009
3	Aplicar los indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del responsable de éste proceso		MCC	08-07-2009
4	Emita el informe de auditoría que contendrá conclusiones, comentarios y recomendaciones.		MCC	21-07-2009
Elaborado por: MCC Fecha: 25-06-09			Revisado por: CML Fecha: 25-06-09	



DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES

RECURSOS HUMANOS

FICHA N. 1

Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Desarrollar un equipo de trabajo con habilidad, motivación y satisfacción, comprometido a trabajar por la consecución de los objetivos institucionales.	Nivel de capacitación	Más atención	(N. de empleados capacitados/Total de empleados)*100 23/32*100 0.72=72%	Personas capacitadas	100%	Anual	Proceso de recursos humanos	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (72/100)*100 = 72% Brecha = 28% Desfavorable
	Cumplimiento de presupuesto de capacitaciones	Planificación Coordinación	(Presupuesto ejecutado en capacitaciones/Presupuesto asignado para capacitaciones)*100 (0/400)*100 0=0%	Porcentaje	100%	Anual	Personal	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (0/100)*100 = 0% Brecha = 100% Desfavorable
	Nivel de comunicación	Coordinación Nivel jerárquico	(Nº de personal informado sobre la institución/Total de empleados)*100 (23/32)*100 0.72=72%	Funcionarios informados	75%	Semestral	Personal	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (72/75)*100 = 96% Brecha = 4% Desfavorable

Fuente: Información proporcionada por el área de recursos humanos.

Elaboración: la autora



Interpretación 1.- De lo que se ha propuesto el área de recursos humanos en capacitar en un 100% al personal, no ha podido llegar a la meta y ha cumplido un 72% en el año 2008

Interpretación 2.- De lo que se ha propuesto el área de recursos humanos en ejecutar en un 100% el presupuesto de capacitaciones, no ha podido cumplir la meta, teniendo como 0% de ejecución, debido a que la capacitación del personal se ha manejado directamente desde Planta Central (Quito), o por otras instituciones que no pertenecen al Ministerio de Ambiente (SENRES, MEF).

Interpretación 3.- De lo que se ha propuesto el área de recursos humanos de mantener un 75% informado sobre las decisiones que se toman en la institución tenemos que el 72 % del personal conoce de las decisiones institucionales, el resto manifestó que conocen las decisiones pero no en su debido tiempo y no por las personas que deberían comunicarlo.⁸

⁸ Para conocer el nivel de comunicación en la institución se realizó una entrevista a cada funcionario



TESORERÍA

FICHA N. 2

Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Promover el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos	Autonomía Financiera	Atender a los usuarios	(Ingresos propios/ingresos totales)*100 (186666.83/777434)*100 0.24=24%	Porcentaje	30%	Mensual	Proceso de Tesorería	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (24/30)*100 = 80% Brecha = 20% Desfavorable
	Eficiencia en controles	Planificación Coordinación	(Cumplimiento de controles establecidos en recepción de ingresos/ total de controles establecidos)*100 (3/3)*100 100=100%	Porcentaje	100%	Mensual	Proceso de Tesorería	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (100/100)*100 = 100% Brecha = 0% No hay brecha

Fuente: Información proporcionada por el área de tesorería.

Elaboración: la autora

Interpretación 1.- De lo que se ha propuesto el proceso de tesorería en obtener en un 30% de ingresos propios, no ha podido llegar a la meta y ha cumplido un 24%; cabe señalar que no existe una meta clara para este aspecto ya que los ingresos que ellos obtienen no son para cubrir o aumentar el presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, sino que se depositan en una cuenta única que mantiene el Ministerio de Ambiente y no se conoce en que se utilizan esos fondos.

Interpretación 2.- De lo que se ha propuesto el proceso de tesorería en cumplir en un 100% los controles establecidos en recepción de ingresos, vemos que se ha cumplido la meta, teniendo como 100% de cumplimiento de los controles establecidos; los controles se llevan a cabo cada mes en la recepción de los ingresos y si algo no concuerda se busca el porqué sucedió y se arregla el inconveniente.



CONTABILIDAD

FICHA N. 3

Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Promover el cumplimiento de las leyes de control gubernamental en la ejecución presupuestal	Cumplimiento de presupuesto	Planificación Coordinación	(Presupuesto ejecutado/Presupuesto asignado)*100 (777434/815085.78)*100 095=95%	Porcentaje	100%	Anual	Área de Contabilidad	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (95/100)*100 = 95% Brecha = 5% Desfavorable
	Modificaciones presupuestarias	Planificación Coordinación Situación económica	(Modificaciones del presupuesto de gastos ejecutadas/ Total presupuesto inicial de gastos)* 100 (303271.99/511813.79)* 100 59=59%	Porcentaje	30%	Trimestral	Área de Contabilidad	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (59/30)*100 = 97% Brecha = 3%

Fuente: Información proporcionada por el área de contabilidad.

Elaboración: la autora

Interpretación 1.- De lo que se ha propuesto el proceso de contabilidad en ejecutar en un 100% el presupuesto asignado, no ha podido llegar a la meta y ha se ha cumplido un 95%, existiendo una brecha de 5%

Interpretación 2.- De lo que se ha propuesto el proceso de contabilidad en cumplir la meta de realizar modificaciones presupuestarias en un 30% para el presupuesto asignado, pero no se ha podido cumplir esta meta ya que se realizaron modificaciones presupuestarias en un 59%, demostrando de que no existe una adecuada planificación.



ADMINISTRACIÓN DE BIENES

FICHA N. 4

Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Elaborar un inventario de bienes muebles, inmuebles y vehículos de la institución, a fin de mantener actualizados los valores de los activos	Inventario de activos fijos	Coordinación Tiempo	(Inventario de activos fijos practicados/Inventario de activos fijos programados)*100 (1/1)*100 100=100%	Porcentaje	1	Anual	Área de Administración de bienes	Índice= (Indicador/Estándar)*100 Índice= (100/100)*100 = 100% Brecha = 0% No existe brecha

Fuente: Información proporcionada por el área de administración de bienes.

Elaboración: la autora

Interpretación 1.- De lo que se ha propuesto el proceso de administración de bienes realizar un inventario al año, se observa que ha cumplido su meta manteniendo así actualizado el inventario de bienes.



FICHA N. 5

Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Suministrar de manera efectiva y oportuna los requerimientos de cada departamento.	Oportunidad en entrega de suministros	Planificación Coordinación Nivel de Comunicación	(N. de solicitudes de suministros entregados a tiempo/Total de solicitudes)*100 (10/23)*100 0.43=43%	Porcentaje	100%.	Semestral	Área de Administración de bienes	Índice= (Indicador/Estándar)* 100 Índice= (43/100)*100 = 43% Brecha = 57%
	Satisfacción del empleado	Coordinación Nivel de Comunicación	(Total de empleados satisfechos/ Total empleados atendidos) * 100 (20/32)*100 0.63=63%	Porcentaje	100%.	Semestral	Área de Administración de bienes	Índice= (Indicador/Estándar)* 100 Índice= (63/100)*100 = 63% Brecha = 37%

Fuente: Información proporcionada por el proceso de administración de bienes.

Elaboración: la autora

Interpretación 1.- De lo que se ha propuesto el proceso de administración de bienes en atender oportunamente los requerimientos de suministros de los diferentes departamentos de la institución tenemos que del 100% ha podido cumplir un 43%, por lo que los empleados manifiestan que es bueno que se lleve de mejor manera el Plan de Adquisiciones que lleva este proceso para que los suministros sean atendidos oportunamente

Interpretación 2.- De lo que se ha propuesto el proceso de administración de bienes de satisfacer en un 100% a los empleados en el suministro de materiales de oficina, tenemos que solo ha podido cumplir un 63% de la meta total.



CÉDULA NARRATIVA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso: Recursos humanos

Periodo: 01 de Enero de 2008 al 31 de Diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

OBJETIVO: Comprobar sí el área de recursos humanos cumple con lo que se establece en la LOSCA

COMENTARIO: MANUAL DE FUNCIONES PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

CONDICIÓN

Durante el periodo examinado se encontró que la Dirección Provincial no cuenta con un manual de funciones elaborado para que los funcionarios puedan regirse en él para el cumplimiento de actividades, se tiene como base el Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente (TULAS) y de este texto se obtienen las atribuciones y responsabilidades para cada funcionario.

CRITERIO

Se debe disponer del manual de funciones para cada funcionario para una mejor claridad y precisión en la realización de actividades.

CAUSA

Falta un poco de planificación y coordinación dentro del proceso de recursos humanos.

EFFECTO

Personal no tenga conocimiento de las funciones que realizan el resto de funcionarios, para cuando se tenga que realizar actividades y saber a quién acudir.

CONCLUSIÓN

Si bien es cierto de que se cuenta con el Libro I del TULAS para obtener información acerca de las responsabilidades y atribuciones de cada funcionario, sería aconsejable tener un Manual de Funciones como Dirección Provincial y que sea de conocimiento de los funcionarios.

RECOMENDACIÓN

A la persona responsable de la unidad administrativa financiera que se de apertura a la elaboración de un manual de funciones para mejor claridad en la ejecución de actividades y evitar confusiones.

Elaborado por: MCC
Fecha: 21-07-09

Revisado por: CML
Fecha: 21-07-09



CÉDULA NARRATIVA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso: Recursos humanos

Periodo: 01 de Enero de 2008 al 31 de Diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

OBJETIVO: Comprobar sí el área de recursos humanos cumple con lo que se establece en la LOSCA

COMENTARIO: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

CONDICIÓN

En el periodo examinado se encontró que la Dirección Provincial no cuenta con una programación clara de la capacitación que recibirán los funcionarios en un determinado periodo.

CRITERIO

Según la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA), se debe elaborar un programa de capacitación conforme a las necesidades institucionales orientado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores

CAUSA

Más atención a este aspecto que es importante para que se pueda desarrollar un equipo satisfecho y comprometido con la institución.

EFECTO

La ausencia de capacitación al personal conllevara a que este no se pueda desarrollar en su totalidad y adquirir nuevas destrezas o conocimientos para un mejor desempeño en las actividades.

CONCLUSIÓN

Un cierto número de empleados ha tenido acceso a capacitaciones que han sido coordinadas desde Planta Central, la Dirección Provincial tiene asignado un rubro para capacitaciones pero no se lo ha ejecutado.

RECOMENDACIÓN

A la persona responsable de la unidad administrativa financiera que se tenga presente la elaboración de un programa de capacitación para que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de acceder a capacitaciones.

Elaborado por: MCC
Fecha: 21-07-09

Revisado por: CML
Fecha: 21-07-09



CÉDULA NARRATIVA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso: Contabilidad

Periodo: 01 de Enero de 2008 al 31 de Diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

OBJETIVO: Evaluar el cumplimiento de la Ley SAFI por parte del área de tesorería y contabilidad

COMENTARIO: ASIGNACION DE RECURSOS PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

CONDICIÓN

En el periodo examinado se encontró que los procesos de contabilidad y tesorería, de acuerdo al Plan Operativo Anual se determinan los rubros para gastos en un periodo (remuneraciones y gastos en general), pero en la realidad lo que se solicita no es suficiente para cubrir todos los gastos.

CRITERIO

Según la Ley de Sistema de Administración Financiera (SAFI), a cada institución del Sector Público se le hace la asignación de montos para el desarrollo de sus actividades, de acuerdo al techo presupuestario mismo que no deberá excederse, en caso de hacerlo se reformulará las metas del plan operativo y se ajustará la asignación de recursos hasta igualar al techo presupuestario.

CAUSA

No hay un buen nivel de planificación y coordinación de actividades para solicitar lo que se cree que se va a gastar en un periodo.

EFFECTO

Inconvenientes y sacrificio de tiempo para dedicarse a realizar las reformas presupuestarias para cubrir un gasto.

CONCLUSIÓN

La persona encargada de contabilidad cada vez debe realizar reformas cuando el saldo no es suficiente para cubrir el gasto, o realizar un aumento o disminución entre partidas, lo que le implica sacrificio de tiempo.

RECOMENDACIÓN

A la contadora mejorar un poco el proceso de planificación en asignación de recursos para que no se realicen reformas en un gran número, con la finalidad de optimizar el tiempo y esfuerzo.

Elaborado por: MCC
Fecha: 21-07-09

Revisado por: CML
Fecha: 21-07-09



CÉDULA NARRATIVA

Área: Unidad administrativa financiera

Proceso: Administración de bienes

Periodo: 01 de Enero de 2008 al 31 de Diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

OBJETIVO: Conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos por parte de la Sra. Guardalmacén.

COMENTARIO: PLAN DE ADQUISICIONES PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

CONDICIÓN

En el periodo examinado se encontró que el proceso de administración de bienes elabora un plan de adquisiciones que no es manejado de una forma correcta, porque los suministros que constan en este plan no son suficientes para toda la Dirección o no se mantienen existencias suficientes de suministros que aseguren el funcionamiento normal de actividades.

CRITERIO

Se debe pedir con anticipación que se elabore los una proyección de suministros de oficina para cada unidad y para un determinado tiempo.

CAUSA

No hay una buena planificación y nivel de comunicación en la Dirección para realizar esta actividad de una forma eficiente.

EFECTO

Inconvenientes en su mayoría con los funcionarios de que sus pedidos no son atendidos oportunamente y en su totalidad.

CONCLUSIÓN

No se maneja un buen nivel de existencias para asegurar el funcionamiento normal de actividades esto debido a que no se maneja correctamente el plan de adquisiciones.

RECOMENDACIÓN

A la Sra. Guardalmacén considerar los pedidos de los empleados, mismos que le permitirán mantener un nivel de existencias considerable para que las actividades se desarrollen con normalidad y así evitar contrariedades.

Elaborado por: MCC
Fecha: 21-07-09

Revisado por: CML
Fecha: 21-07-09



3.1.3 FASE III

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Carta de presentación del informe
- Informe final de auditoría



CARTA DE PRESENTACION

Loja, 22 de julio de 2009

Ingeniero

Carlos Espinoza G

DIRECTOR PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE LOJA

Ciudad.-

De mis consideraciones:

En cumplimiento a orden de trabajo No. 001, de fecha 18 de mayo de 2009; se realizó la auditoría de gestión a la unidad administrativa financiera que comprende los procesos de recursos humanos, tesorería, contabilidad y administración de bienes, por el periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2008, en observancia a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, Manual de Auditoría de Gestión y Leyes y Reglamentos que rigen a las entidades del Sector Público; mismas que han permitido efectuar una auditoría sistemática, basada en la información proporcionada por la institución y procedimientos establecidos lo que ha permitido obtener el informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En mi opinión los procesos evaluados presentan un nivel de desempeño aceptable, con algunas excepciones por considerar y mejorar.

Aprovecho la oportunidad para hacer público mi agradecimiento a todo el personal de la institución por su colaboración desinteresada

Atentamente,

Mirian Cabrera C

AUDITOR



INFORME DE AUDITORIA

Periodo: 01 de Enero de 2008 al 31 de Diciembre de 2008

Fecha de inicio: 18 de mayo de 2009

Fecha de terminación: 17 de julio de 2009

CAPITULO I

INFORMACION INTRODUCTORIA

Motivo de la auditoria

La auditoría de gestión a la unidad administrativa financiera se realiza en cumplimiento a la orden de trabajo No. 001, suscrito por el supervisor.

Alcance

La auditoria cubrió el periodo comprendido desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2008

Objetivos de la auditoria:

- ✓ Evaluar el control interno de la unidad administrativa financiera
- ✓ Comprobar sí el área de recursos humanos cumple con lo que se establece en la LOSCA
- ✓ Evaluar el cumplimiento de la Ley SAFI por parte del área de tesorería y contabilidad.
- ✓ Conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos por parte de la Sra. Guardalmacén.
- ✓ Determinar los hallazgos que se encuentren afectando al normal desarrollo de actividades del departamento.
- ✓ Elaborar un informe de auditoría con las respectivas conclusiones y las recomendaciones a aplicarse según sea el caso.



Base legal:

- ✓ *Recursos humanos*, se apoya de la Ley de Servicio y Carrera Administrativa (LOSCA), Normas de Control Interno y Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULAS).
- ✓ *Contabilidad y tesorería*, Sistema de Administración Financiera (SAFI), Reglamento de especies valoradas, Normas de Control Interno.
- ✓ *Administración de bienes*, Reglamento General de Bienes y Servicios del Sector Público y Reglamento de vehículos del Sector Público, Normas de Control Interno.

CAPITULO II

RESULTADO DE LA AUDITORÍA

COMENTARIO: MANUAL DE FUNCIONES PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

Durante el periodo examinado se encontró que la Dirección Provincial no cuenta con un manual de funciones elaborado para que los funcionarios puedan regirse en él para el cumplimiento de actividades, se tiene como base el Libro I del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente (TULAS) y de este texto se obtienen las atribuciones y responsabilidades para cada funcionario.

Se debe disponer del manual de funciones para cada funcionario para una mejor claridad y precisión en la realización de actividades. Falta un poco de planificación y coordinación dentro del proceso de Recursos humanos, lo que ha llevado a que el personal no tenga conocimiento de las funciones que realizan el resto de funcionarios, para cuando se tenga que realizar actividades y saber a quién acudir.

CONCLUSIÓN

Si bien es cierto de que se cuenta con el Libro I del TULAS para obtener información acerca de las responsabilidades y atribuciones de cada funcionario, sería aconsejable tener un manual de funciones como Dirección Provincial y que sea de conocimiento de los funcionarios.



RECOMENDACIÓN

A la persona responsable de la unidad administrativa financiera que se de apertura a la elaboración de un manual de funciones para mejor claridad en la ejecución de actividades y evitar confusiones.

COMENTARIO: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

En el periodo examinado se encontró que la Dirección Provincial no cuenta con una programación clara de la capacitación que recibirán los funcionarios en un determinado periodo. Según la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA), se debe elaborar un programa de capacitación conforme a las necesidades institucionales orientado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores

Se debe poner un poco más de atención a este aspecto que es importante para que se pueda desarrollar un equipo satisfecho y comprometido con la institución, ya que la ausencia de capacitación al personal conllevara a que este no se pueda desarrollar en su totalidad y adquirir nuevas destrezas o conocimientos para un mejor desempeño en las actividades.

CONCLUSIÓN

Un cierto número de empleados ha tenido acceso a capacitaciones que han sido coordinadas desde Planta Central, la Dirección Provincial tiene asignado un rubro para capacitaciones pero no se lo ha ejecutado.

RECOMENDACIÓN

A la persona responsable de la unidad administrativa financiera que se tenga presente la elaboración de un programa de capacitación para que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de acceder a capacitaciones.

COMENTARIO: ASIGNACION DE RECURSOS PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

En el periodo examinado se encontró que los procesos de contabilidad y tesorería, de acuerdo al Plan Operativo Anual se determinan los rubro para gastos en un periodo (remuneraciones y gastos en general), pero en la realidad lo que se solicita no es suficiente para cubrir todos los gastos. Según la Ley de Sistema de Administración Financiera (SAFI), a cada institución del Sector Público se le hace la asignación de montos para el desarrollo de sus actividades, de acuerdo al techo presupuestario mismo que no deberá excederse,



en caso de hacerlo se reformularán las metas del plan operativo y se ajustará la asignación de recursos hasta igualar al techo presupuestario.

No hay un buen nivel de planificación y coordinación de actividades para solicitar lo que se cree que se va a gastar en un periodo, lo que produce inconvenientes y sacrificio de tiempo para dedicarse a realizar las reformas presupuestarias para cubrir un gasto.

CONCLUSIÓN

La persona encargada de contabilidad cada vez debe realizar reformas cuando el saldo no es suficiente para cubrir el gasto, o realizar un aumento o disminución entre partidas, lo que le implica sacrificio de tiempo.

RECOMENDACIÓN

A la contadora mejorar un poco el proceso de planificación en asignación de recursos para que no se realicen reformas en un gran número, con la finalidad de optimizar el tiempo y esfuerzo.

COMENTARIO: PLAN DE ADQUISICIONES PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

En el periodo examinado se encontró que el proceso de Administración de bienes elabora un plan de adquisiciones que no es manejado de una forma correcta, porque los suministros que constan en este plan no son suficientes para toda la Dirección o no se mantienen existencias suficientes de suministros que aseguren el funcionamiento normal de actividades. Se debe pedir con anticipación que se elabore los una proyección de suministros de oficina para cada unidad y para un determinado tiempo.

No hay una buena planificación y nivel de comunicación en la Dirección para realizar esta actividad de una forma eficiente lo que origina inconvenientes en su mayoría con los funcionarios de que sus pedidos no son atendidos oportunamente y en su totalidad.

CONCLUSIÓN

No se maneja un buen nivel de existencias para asegurar el funcionamiento normal de actividades esto debido a que no se maneja correctamente el plan de adquisiciones.

RECOMENDACIÓN

A la Sra. Guardalmacén considerar los pedidos de los empleados, mismos que le permitirán mantener un nivel de existencias considerable para que las actividades se desarrollen con normalidad y así evitar contrariedades.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo investigativo he podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La Unidad Administrativa Financiera, compuesta por cuatro procesos: Recursos humanos, tesorería, contabilidad y administración de bienes, es una unidad que en la mayoría de actividades trabaja en equipo.
- Al evaluar cada proceso tenemos que, recursos humanos dentro de la Dirección es un componente muy importante para coordinar y trabajar con el equipo humano de la institución, pero se puede ver que a este proceso le falta un poco trabajar por el resto de los funcionarios, como el de mejorar el nivel de comunicación dentro de la institución así como también la oportunidad de la misma; otro punto es el de desarrollar un programa capacitación del que puedan ser participes todos los empleados.
- El proceso de tesorería no ha tenido mayores inconvenientes ha cumplido casi en su totalidad las actividades que pertenecen a este proceso, como es el pago de remuneraciones no ha existido inconveniente en el pago oportuno a los funcionarios, así como también del correcto manejo de los ingresos por autogestión de la Dirección.
Se debe hacer mención que el proceso de recursos humanos y tesorería es manejado por una sola persona.
- El proceso de contabilidad presenta inconvenientes en el número de modificaciones que tiene que realizar para poder cumplir con los gastos que tiene la institución, por falta de coordinación y planificación en la solicitud de recursos en un determinado periodo para los gastos de la institución.
- El proceso de administración de bienes tiene problemas en el suministro de materiales de oficina a los empleados de manera eficiente y oportuna, la Sra. Guardamacén ha manifestado que maneja un plan de adquisiciones, aplicados los indicadores para esta actividad podemos ver que no se lo maneja de una manera eficiente, algunos empleados no están conformes en el manejo que se le da al



mencionado plan porque muchas de las veces han tenido inconvenientes en la entrega de bienes que afectan al desarrollo de sus actividades.

- La unidad administrativa financiera, es un componente muy importante dentro de la Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente Loja, ya que por ella pasan todas las decisiones administrativas, financieras y que tiene la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron estos recursos.

- A la unidad administrativa financiera, no se le ha realizado una Auditoría de Gestión por lo que esto afectado al buen desempeño de ciertas actividades de este departamento y esto repercute al resto de departamentos que se apoyan de ésta unidad para el desempeño de actividades.



RECOMENDACIONES

Al concluir este trabajo investigativo me permito hacer las siguientes recomendaciones:

- Para el proceso de recursos humanos trabajar más por cumplir los objetivos y metas propuestas por bienestar de todo grupo institucional con el fin de comprometer a cada empleado a trabajar por una mejor institución, considerada como autoridad ambiental en nuestra ciudad.
- Para el proceso de contabilidad solo mejorar el nivel de planificación y coordinación en la solicitud de recursos para la institución, y de esta forma optimizar el tiempo y esfuerzo que se le dedica a las modificaciones que se realizan por parte de la persona encargada de éste proceso
- Para el proceso de administración de bienes tener en cuenta que es un proceso importante dentro de la institución, por ello es importante manejar de una manera eficiente el plan de adquisiciones que lleva para que no tenga inconvenientes con cierto número de empleados en la entrega de suministros; se puede considerar tener un nivel de existencias que le permita cubrir un requerimiento inesperado.
- Cuando tenga que realizar una comisión de servicios coordinar con las personas de la unidad administrativa de dejar todos los implementos necesarios para que la institución pueda marchar con normalidad en su ausencia, como: ordenes de movilización, ordenes de combustible, o cualquier trámite pendiente para que sea despachado; y en el periodo de vacaciones dejar una persona encargada de la bodega de archivo, que en su mayoría los funcionarios requieren realizar consultas y no pueden hacerlo porque solo hay una persona responsable de éste proceso.
- Que se realicen con más periodicidad auditoría de gestión que permitan evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas en un periodo de trabajo.
- Una recomendación general para las autoridades de la Dirección Provincial, que sigan uniendo sus esfuerzos por conseguir una mejor institución, como el cambiarse de lugar de funcionamiento por uno que preste las condiciones necesarias para que los empleados puedan trabajar y desenvolverse de mejor manera; así como también para conseguir una mejor imagen corporativa como institución.



BIBLIOGRAFÍA

- Franklin F., Enrique, (2001), Auditoría Administrativa, Edit. Mc. Graw Hill, México
- Contraloría General del Estado, (2002), Manual de Auditoría de Gestión, Quito
- Catacora C., Fernando, (1997), Sistemas y Procedimientos Contables, Edit. Mc. Graw Hill, Colombia
- O. Ray Whittington-Kurt Pany, (2007), Principios de Auditoría, Edit. Mc. Graw Hill, México
- Contraloría General del Estado, (2002), *Normas Ecuatorianas de Contabilidad Gubernamental*, Quito

Internet

- <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-auditoria.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrhh.htm>
- http://www.emagister.com/cursosgratis/frame.cfm?id_centro=61174090033066666748506549694552&id_curso=64530010051368516655705148564554&id_user=28328191111200826686649575768496&id_segmento=3&id_categ=590&url_frame=http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/Auper/000F2.HTM
- <http://www.barandilleros.com/una-propuesta-de-indicadores-de-gestion.html>



ANEXOS