



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

"Auditoria de Gestión a la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE.EP.  
Sucursal Cuenca, del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010"

Trabajo de fin de carrera previo a la  
obtención del título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría.

**Autores:** GLADYS JANNETH LEON TORRES  
PAOLA VIVIANA CHICA PATIÑO

**Directora:** Dra. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ

Centro Universitario Cuenca

2011



**CERTIFICACION:**

Dra. Graciela Castro Iñiguez:

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por las estudiantes:  
Gladys Janneth León Torres y Paola Viviana Chica Patiño, ha sido orientado y  
revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio del 2011

f) -----



**DECLARACION Y CESION DE DERECHOS:**

Nosotras: Gladys Janneth León Torres y Paola Viviana Chica Patiño, declaramos ser autoras 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”

Las autoras:

-----  
Gladys Janneth León Torres  
C.I. 1102329289

-----  
Paola Viviana Chica Patiño  
C.I. 0102535176



**AUTORÍA:**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de las autoras del mismo.

.....  
Gladys Janneth León Torres

.....  
Paola Viviana Chica Patiño

**DEDICATORIA:**

Con especial cariño, dedico este trabajo a mi padre Miguel, quien me guía desde el infinito, a mi madre Genoveva por su apoyo, motivación y fructífera labor como soporte de mi familia, a mi esposo Giovany y a mis hijos Geovanna Fernanda, Esteban Nicolás y Adriana Belén por constituir la alegría de mi vida y la razón de todos mis esfuerzos.

La autora:

Janneth León Torres

**DEDICATORIA:**

Con alegría para las dos sonrisas más hermosas que Dios ha puesto en mi corazón, mis amados hijos Nico y Sebas, a mi amada Vida y a mí misma.

Pao

**AGRADECIMIENTO:**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizarme como persona y como profesional a través de mis estudios universitarios en la modalidad de la educación a distancia.

Al señor Gerente Zonal y personal de Correos del Ecuador EP de la Sucursal Cuenca, por las facilidades otorgadas para que se nos entregue la información necesaria para la concreción de la investigación realizada.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Sra. Dra. Graciela Castro I., por habernos orientado en forma eficiente para la culminación del presente trabajo de investigación.

Nuestro reconocimiento a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para culminar este anhelo de superación profesional.

Las autoras

## INDICE DE CONTENIDOS

Certificación de la directora	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Indice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	viii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Descripción de la Empresa</b>	
1.1 Rasgos históricos	13
1.2 Descripción de la empresa	15
1.3 Base legal	15
1.4 Estructura organizacional de gestión por procesos	16
1.5 Servicios que ofrece	21
1.6 Plan estratégico: misión, visión, valores	25
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Marco teórico de la investigación</b>	
2.1 Auditoría de Gestión para las empresas de derecho privado con participación estatal.	28
2.2 Proceso de la Auditoría de Gestión	38
2.2.1 FASE I Conocimiento Preliminar de la Entidad	38
2.2.2 FASE II Planificación.	39
2.2.3 FASE III Ejecución.	53
2.2.4 FASE IV Comunicación de resultados	59
2.2.5 FASE V Seguimiento.	63
2.3 Herramientas para la investigación	74
<b>CAPITULO III</b>	
<b>Aplicación práctica de la Auditoría de Gestión a la Empresa de Correos del Ecuador Sucursal Cuenca.</b>	
3.1 FASE I Conocimiento y diagnóstico preliminar	84
3.2 FASE II Planificación	90
3.2.1 Papeles de trabajo de la evaluación de control interno	112
3.2.2 Informe de evaluación de control interno	122
3.3 FASE III Ejecución - Desarrollo de Hallazgos	128
3.3.1 Programa de Auditoría de Gestión	129
3.3.2 Papeles de trabajo.	131
3.4 FASE IV Informe de la Auditoría de Gestión	161
3.5 FASE V Comunicación de resultados	183
<b>Conclusiones</b>	186
<b>Recomendaciones</b>	187
<b>Bibliografía</b>	188

## RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión permite verificar y evaluar el manejo de los recursos, orientados a conseguir los objetivos y metas propuestas acordes con la Misión Institucional, y si estos fueron administrados de manera eficiente, eficaz y económica.

La Tesis se enfoca a la práctica del proceso sistémico de la Auditoría de Gestión, aplicando las técnicas de investigación aplicables a la auditoría, así como el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que rigen a los organismos y entidades públicas, por ser el objeto de análisis la Empresa de Correos del Ecuador, Sucursal Cuenca.

La metodología aplicada corresponde a la establecida en el Manual de Auditoría de Gestión emitida por la Contraloría General del Estado en el 2002, como también varios textos que nos permitieron poner en práctica esta propuesta en la entidad.

Esta tesis se compone de cinco capítulos que describen básicamente lo siguiente:

**Capítulo I: Antecedentes de la Empresa**, describe una reseña histórica de la Empresa de Correos del Ecuador, su misión, visión, plan operativo anual, la base legal externa e interna que la rigen y la estructura organizacional. Además se hace una exposición de los servicios que presta, los objetivos y metas que persigue, expresados en el Plan Estratégico Institucional a nivel Nacional, de lo cual la entidad examinada está alineada.

**Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación**, se realiza una revisión de la evolución de la auditoría de gestión, sus características, los objetivos, alcance, propósitos y la administración de la auditoría. Al tratarse de una rama especializada de la auditoría de gestión destinada al control de los recursos públicos ecuatorianos, hemos relacionado los conceptos y metodología con el Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, describiendo las fases de la auditoría

FASE I Conocimiento y diagnóstico preliminar

FASE II Planificación

FASE III Ejecución

FASE IV Informe y comunicación

FASE V Seguimiento y Monitoreo

En este proceso sistémico, en la FASE I permite tener el conocimiento global de la organización, a través de la recopilación y evaluación de la información que la rige, determinando los niveles de confianza y riesgo preliminares.



En la FASE II, lo fundamental es establecer el enfoque y estrategia a seguir, realizando la evaluación del sistema de control interno, en cuanto a contar con información de las políticas estratégicas establecidas para la consecución de los objetivos, la fijación de los indicadores, conocer que actividades de control que se han establecido y la generación de información para aplicar los indicadores, el conocimiento del monitoreo efectuado y los resultados obtenidos, de cuyas debilidades se prepara el informe de la evaluación de control interno que se entrega a las autoridades de la entidad para que en el transcurso del examen se apliquen las mismas. Igualmente en esta fase, se preparan los programas de auditoría específicos, fijan los objetivos de auditoría y los procedimientos de cumplimiento y sustantivos que se va aplicar para obtener la evidencia que respaldó las opiniones del auditor.

En la FASE III, corresponde a la aplicación de los programas de auditoría, preparando los papeles de trabajo o cédulas descriptivas o narrativas que resuman los resultados obtenidos, a base de lo cual se preparará el informe de la Auditoría efectuada.

En la FASE IV, se formula el informe producto de la auditoría, exponiendo principalmente las debilidades o asuntos críticos, con las correspondientes recomendaciones que se orientarán a I fortalecimiento institucional con la aplicación de acciones de mejora.

La FASE V, se relaciona con la comunicación de resultados y seguimiento, llevándose a cabo mediante la lectura del borrador del informe, estableciendo conjuntamente con los representantes de la entidad auditada, el cronograma de aplicación de las recomendaciones y las acciones de seguimiento.

**Capítulo III: Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión**, en la Empresa de Correos del Ecuador, Sucursal Cuenca, poniendo en práctica lo expresado en el Capítulo II,

**Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones, la Bibliografía y los Anexos.** Se describe el resultado de la investigación, como es la factibilidad de realizar y aplicar el proceso sistémico de la Auditoría de Gestión en una empresa pública, que evalúe el sistema de control interno y mida la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones a través de indicadores, cuyos resultados se expresan en un informe con los comentarios y recomendaciones de mejora.

Se recomienda considerar este trabajo investigativo como modelo para aplicar a entidades públicas, así como privados, pues se aplican las mismas técnicas y procedimientos en un proceso sistemático.

**“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PÚBLICA CORREOS  
DEL ECUADOR CDE.EP. SUCURSAL CUENCA, DEL 1 DE ENERO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**“AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA PUBLICA CORREOS  
DEL ECUADOR CDE. EP. SUCURSAL CUENCA,  
POR EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**

**CAPITULO I**

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**1.1. RASGOS HISTORICOS**

La Empresa de Correos del Ecuador CDE-E.P., es una institución del sector público, caracterizándose actualmente por ser confiable, productiva, competitiva y ética, que ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios postales de calidad a nivel local, nacional e internacional.

Es necesario, hacer una reseña histórica, de esta modalidad de intercambio de información, productos y noticias y como en nuestro país avanzó hasta convertirse en una empresa pública administradora de los correos.

Se tiene conocimiento que desde épocas milenarias, las múltiples culturas aborígenes utilizaron el correo como medio de comunicación e intercambio de noticias, productos agrícolas y órdenes militares. El Imperio Inca, como toda organización social jerarquizada, necesitó un sistema de comunicaciones que permitiera transmitir órdenes y noticias a todo lo largo de su vasto territorio. La tarea de transmisión las realizaban los chasquis, que eran jóvenes entre 18 y 20 años, reclutados y adiestrados desde niños por sus cualidades físicas y excelente memoria para cumplir su misión, quienes pagaban con su muerte por revelar el mensaje o transmitirlo erróneamente.

Estos jóvenes iban de tambo en tambo, anunciando su llegada con un pututu (instrumento de viento tipo trompeta, fabricada de un cuerno de buey o de una caracola grande). Para llevar la información usaban un CPU (sistema de cuerdas de lana o algodón y nudos de uno o varios colores, usado como una sistema de contabilidad y de escritura) y, un qêpi (mochila o morral) a la espalda donde cargaban objetos y encomiendas.

Los tambos eran una especie de posta, donde el chasqui descansaba mientras esperaba al chasqui en camino. En cuanto lo veía, se preparaba para salir enseguida y tomando el bolsón que su compañero traía, iba inmediatamente sin parar hasta el siguiente Tambo.

Hace 200 años tiempo que tiene el correo en el Ecuador, son los medios de transporte los que ayudan con la distribución de la correspondencia.

En el año de 1769, durante la colonia, en la Real Audiencia de Quito se estableció un sistema de jornadas reglamentarias para los servicios de correos. El 7 de mayo de 1779, se realiza el primer despacho desde Riobamba hasta Lambayeque (Perú), constituyéndose en la marca postal más antigua que se conoce.

El 8 de junio de 1794, con los documentos y títulos expedidos, legalizados y firmados por el Rey de España en la ciudad de Aranjuez, nace el correo en el Ecuador.

El 2 de mayo de 1831, bajo la presidencia de Juan José Flores se expide un decreto, creando la Administración General de Correos bajo la directa dependencia gubernamental.

En el gobierno de Gabriel García Moreno se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador. En octubre de 1895, el entonces Presidente del Ecuador, General Eloy Alfaro, introdujo a la mujer a la administración pública. Así fue que precisamente en Correos se le inicia a la mujer en las labores de administración pública, estableciendo que la Administración General de Correos sea servida por señoritas.

A pesar del desarrollo tecnológico mundial con los mensajes electrónicos, el correo no ha perdido su vigencia y ventaja, puesto que continúa siendo el medio más utilizado por la sociedad ecuatoriana y mundial para el envío de correspondencia y paquetería.

En la actualidad Correos del Ecuador CDE E.P. se está desarrollando bajo el lema "Avanzamos y nos modernizamos para unir al Ecuador con el Mundo", con un mejoramiento en su plataforma de prestación de servicios, y, con avances tecnológicos de última generación.

Cuenta con:

- Interconexión entre las 24 provincias del País.
- Actualización constante de la página web, acerca de productos y servicios.

- Renovación de la plataforma tecnológica a escala nacional, mediante la adquisición de equipo eléctrico y electrónico, para el mejoramiento del servicio.
- Automatización constante de los procesos operativos.
- Renovación del parque automotor, cuenta en la actualidad con 100 camionetas, 19 camiones y 270 motocicletas, para brindar un servicio en tiempos mínimos dentro de la cobertura nacional.

## **1.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA:**

El inciso segundo del artículo 314 de la Constitución de la República, dispone que el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a principios obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad; y dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

La Ley General de Correos expedida por Decreto Supremo No. 3683 el 30 de julio de 1969, publicada en el Registro Oficial No. 888 del 03 de agosto de 1969, creó a Correos del Ecuador como Empresa Pública, se expide el Reglamento de los Servicios Postales para Correos del Ecuador; entidad con autonomía administrativa y financiera, y cuyo objetivo principal es la administración del servicio postal ecuatoriano.

## **1.3. BASE LEGAL:**

Mediante la Ley General de Correos expedida con Decreto Supremo No.3683 del 30 de julio de 1.969, y publicado en el Registro Oficial No: 888 del 3 de agosto del mismo año, se crea Correos del Ecuador como empresa pública.

Para el desarrollo de sus actividades, Correos del Ecuador, está sujeto al marco legal siguiente:

### **Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa, Homologación y Unificación Salarial, y su Reglamento (LOSCCA):**

Regula y establece las atribuciones y obligaciones de los empleados, la misma que es de obligatorio cumplimiento por ser una Institución pública, en especial en lo referente a los temas de derechos, obligaciones de los empleados y a la temática de capacitación.

### **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) y su reglamento de aplicación**

Establece las obligaciones que debe cumplir la entidad pública, en lo referente a las adquisiciones, así como a la administración, custodia y mantenimiento de los bienes públicos, detalla los controles a los que se debe sujetar y las auditoría periódicas que debe practicar la Contraloría General del Estado.

### **Reglamento de empleados y trabajadores de Correos del Ecuador E.P.**

Establece las obligaciones, deberes y derechos de los empleados y trabajadores en armonía con las respectivas leyes laborales y reglamentos pertinentes. Se encuentra a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, cuya misión es administrar el talento humano para proveer a la entidad de elementos calificados, competentes y comprometidos con el servicio postal, así como el desarrollo personal y profesional de los servidores, encaminado al progreso institucional y enmarcado en la norma legal que los rige.

## **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS**

La estructura organizacional de gestión por procesos de Correos del Ecuador, se alinea con su misión y objetivos; y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

### ***Procesos de Correos del Ecuador:***

Los procesos que elaboran los productos y servicios de Correos del Ecuador, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. De tal manera tenemos tres clases de procesos:

- 1) **Procesos Gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación y la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. Tenemos:
  - a) Direccionamiento Estratégico del servicio postal ecuatoriano.
  - b) Gestión Estratégica del servicio postal ecuatoriano.

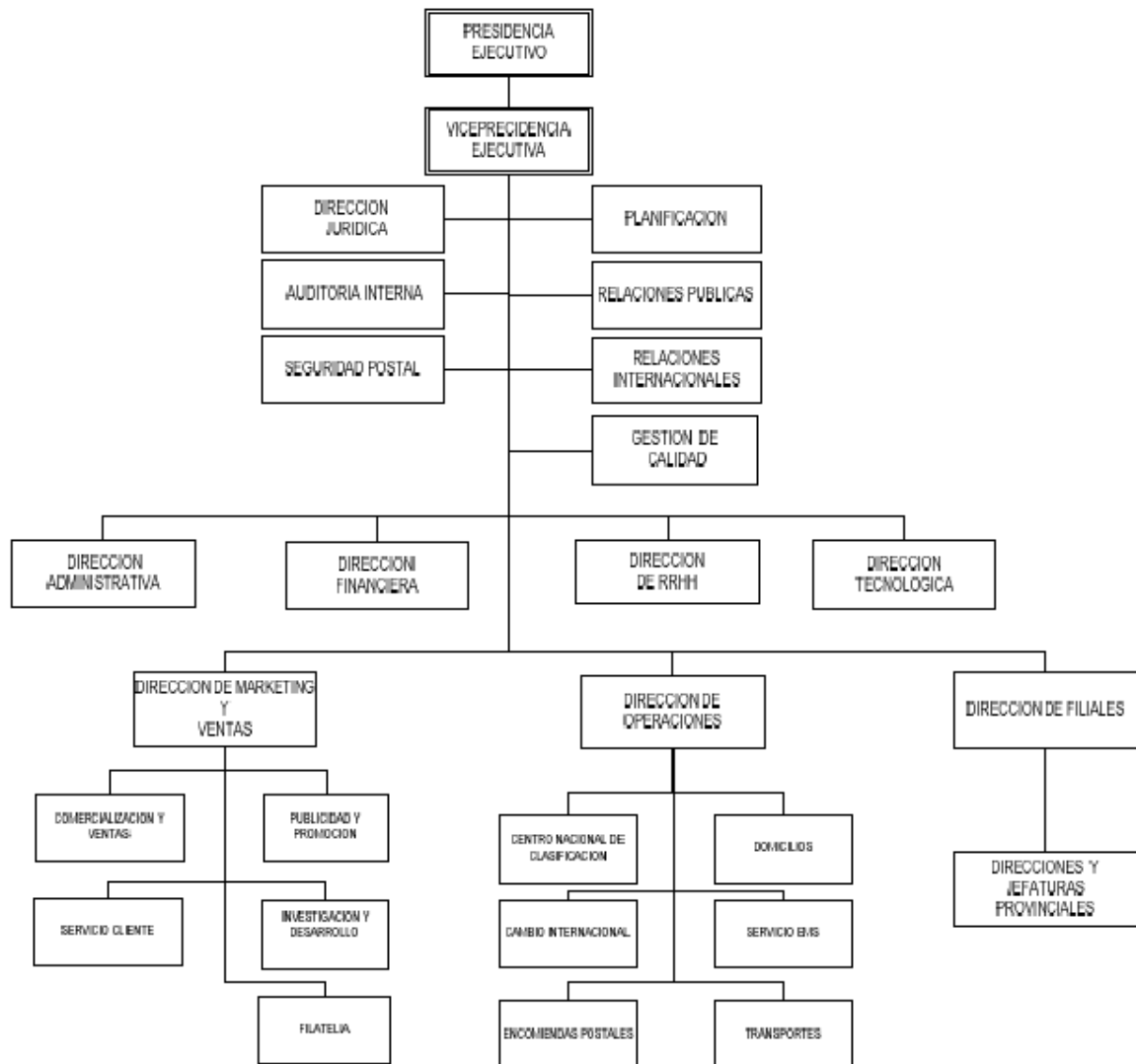




**Cadena de Valor**



## Estructura Orgánica



Fuente: Correos del Ecuador, [www.correosdelecuador.com.ec](http://www.correosdelecuador.com.ec)

La estructura orgánica y funcional a nivel nacional con la que la institución desenvuelve sus actividades se halla establecida en su ley orgánica y en la misma se detallan los niveles de responsabilidad que tiene la estructura de la organización, los mismos que son: los niveles: ejecutivo, asesor y operativo, cada uno de estos con responsabilidades concretas.

La oficina central o matriz se halla localizada en la ciudad de Quito y emite las políticas y objetivos generales a través del directorio a los diferentes organismos de carácter técnico y operativo.

### ***Jefaturas Provinciales***

Azuay, El Oro, Tungurahua, Loja, Esmeraldas, Galápagos, Santo Domingo, Cañar, Manabí, Carchi, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura, Morona Santiago, Francisco de Orellana, Los Ríos, Napo, Pastaza, Sucumbíos Y Zamora Chinchipe.

### ***Agencias***

Forman parte de la Estructura Básica de la Dirección de Filiales de Pichincha, Dirección Provincial del Guayas y Jefaturas Provinciales.

El Correo adquiere paulatinamente presencia nacional y actualmente consta de: 25 sucursales, 44 agencias, 1 Ministerio de Litoral, agenciados, patentados y buzones

### ***Dirección de Operaciones***

Su Misión es brindar servicio postal, a través de la entrega y recepción de envíos postales, encomiendas y paquetes postales. Cuenta con los siguientes productos:

- 1) Centro Nacional de Clasificación:
  - a) Admisión de Envíos
  - b) Clasificación de Envíos
  - c) Distribución de correspondencia hacia agencias locales y provinciales.
  - d) Encaminamientos nacionales e internacionales.
  
- 2) Domicilios.
  - a) Admisión de envíos
  - b) Clasificación de envíos
  - c) Distribución de correspondencia local.
  
- 3) Cambio Internacional:
  - a) Recepción de valija internacional.
  
- 4) Express Mail Service
  - a) Admisión de Envíos
  - b) Clasificación de Envíos
  - c) Distribución de Correspondencia Local hacia agencias locales y provinciales.

- d) Encaminamientos nacionales e internacionales.
- 5) Encomiendas Postales
- a) Admisión de envíos
  - b) Clasificación de envíos
  - c) Distribución de correspondencia hacia agencias locales y provinciales.
  - d) Encaminamientos nacionales e internacionales.
- 6) Transportes
- a) Reportes de ingreso y salida de vehículos
  - b) Reportes de uso de combustible y lubricantes
  - c) Plan de mantenimiento de vehículos
  - d) Informes de ejecución de mantenimiento de vehículo
  - e) Plan de contingencia en caso de daños de vehículo.

## 1.5 SERVICIOS QUE OFRECE

### **Servicio Postal Universal (SPU)**

Es el conjunto de servicios postales básicos mínimos de calidad disponibles a todos los habitantes de un territorio nacional en todo momento, en cualquier lugar y a un valor asequible.

El SPU está contenido en la resolución C 103/1999 aprobada por la XXII Congreso de la Unión Postal Universal (UPU) realizado en Pekín (China) en 1999. Esta resolución define el SPU como la garantía de prestación de *un servicio postal universal que permita a los clientes enviar y recibir mercaderías y mensajes desde y hacia cualquier parte del mundo*. Para ello los países miembros de la UPU deben procurar el acceso a SPU que corresponda una oferta de servicios postales básicos de calidad y una prestación de estos en forma permanente en todos los puntos de su territorio y a precios asequibles.

Los servicios básicos recomendados por UPU en orden descendente de importancia son:

- Envío de correspondencia: cartas (de hasta 2 kg) e impresos (de hasta 5 kg)
- Encomienda (con o sin valor comercial): paquetes de hasta 20 kg;
- Otros servicio, que pueden ser incluidos como básicos:
  - servicios financieros postales (como giro postal o cuenta de ahorro); y
  - servicios no financieros postales

Cada país (por medio del Estado, ente regulador u operador postal) debería determinar estos servicios y otros como mínimo, así como establecer indicadores y estándares de calidad para sus servicios postales.

En Correos del Ecuador cuenta con cuatro servicios:

**1. Buzones:**

Instalados a escala nacional y en lugares estratégicos, para que los usuarios nacionales y extranjeros depositen sus envíos. Sus beneficios son:

Servicio Postal las 24 horas del día, los 365 días del año.

Envíos locales, nacionales e internacionales, con tarifas económicas.

Contamos con buzones ubicados cerca de un punto de franqueo.

*Nota: Todo envío deberá ser franqueado previamente.*

**2. Cartillas filatélicas**

Conjunto de 8 estampillas autoadhesivas de diferente valor facial. Se las usa para franquear todo tipo de envío y promocionan sitios turísticos del Ecuador.

**3. Postales Pre-franqueadas**

Postales con los principales atractivos turísticos del Ecuador. Incluyen un sello postal pre-impreso para envíos a escala nacional e internacional.

**4. Sobre de embalaje**

Utilizados para el envío postal a escala nacional e internacional. Promueven los atractivos turísticos del Ecuador y son entregados gratuitamente en todos los puntos de atención.

**Envíos seguros y a tiempo**

**Express Mail Service**

Servicio de correspondencia a nivel nacional e internacional. Sus beneficios son:

- Tiempos de entrega rápidos (desde 16 horas).
- Amplia cobertura a escala local, nacional e internacional.
- Rastreo en la página Web.
- Servicio postal que cuenta con estándares de procesos internacionales.
- No existe límite de peso para envíos nacional.
- Genera indemnización.

### **Correo Ordinario Plus**

Servicio con tarifas económicas a nivel nacional. Sus beneficios son:

- Tarifa económica en los envíos por este servicio.
- Cobertura solo a escala nacional y no tiene límite de peso.
- Rastreo en la página Web.
- Genera indemnización.

### **Compras Internacionales:**

#### **Club Correos**

Permite a los clientes realizar compras internacionales a través de Internet, recibir su mercadería en un casillero postal en Miami, y correos del Ecuador CDE E.P. se encargará de la entrega a domicilio a escala nacional. Sus beneficios son:

- El precio más económico del mercado.
- Respaldo de Correos del Ecuador CDE E.P., para la entrega del envío en cada domicilio.
- Dirección física en Miami, que incluye un casillero postal.
- Gestionamos trámites y pagos aduaneros.
- Aviso de llegada de paquetes por celular vía mensaje de texto.
- Servicio del Call Center para su compra.
- Rastreo en la página web [www.clubcorreo.com](http://www.clubcorreo.com)

#### **Servicio 4x4**

Los paquetes que ingresen al Ecuador, con un peso de hasta 4kilos y un valor declarado hasta US\$400 dólares, no pagan aranceles. Sus beneficios son:

- Los paquetes pueden proceder de cualquier lugar del Mundo.
- Recibir su mercadería de una forma ágil, segura y económica.

### **Correo giros**

Correos del Ecuador CDE E.P., ofrece la solución definitiva en transferencias de dinero. Sus beneficios son:

#### **Correo giros**

Recibe y envía tu dinero, entre España y Ecuador, con un servicio de calidad que solo Correogiros te ofrece. Sus beneficios son:

- Transferencias en máximo 15 minutos.
- Asignación de un código secreto para seguridad en la recepción y envío del giro.
- Transferencias de efectivo en dólares, hasta su equivalente a 3.000 euros.
- Envíos desde y hacia España.

### **Apartados Postales**

Servicio especializado para aquellos clientes que requieren contar con una dirección domiciliaria postal exclusiva y específica. Contarán con un casillero instalado en las agencias de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P., en Unidades Policiales, Militares y urbanizaciones, donde recibirán toda su correspondencia. Sus beneficios son.

- Confidencialidad de su correspondencia.
- Codificación individual de su casillero.
- Encasillamiento diario de su correspondencia.

### **Aspectos importantes de los servicios**

¿Qué pasa si un sobre se pierde?

Los sobres o cartas que por algún motivo están mal clasificados y van a otra ruta, son devueltos al Centro de Clasificación en donde son nuevamente encaminados. Casi nunca se pierde una carta que tiene todos los datos, es decir: dirección exacta a donde está dirigida y la dirección de la persona que envía la carta, el remitente.

¿Y las cartas que no llegan?

Sólo hay un motivo para que un sobre no llegue y es que no tenga la dirección del lugar al que va, ni la de quien lo remite. En ese caso la carta no puede llegar a su destino y el Correo no tiene donde devolverla. Cuando eso pasa se “rezaga” la correspondencia y se la quemada o se la vende como papel para reciclar.

¿Qué son las estampillas?

Las estampillas son como el recibo que da el Correo por pagar el envío del sobre. Por eso cada estampilla tiene un valor y varía dependiendo del lugar al que está destinada.



Las estampillas o sellos postales tienen fotos o diseños que viajan alrededor del mundo. Para que uno de estos se imprima debe ser aprobado por una comisión formada por varios filatelistas, quienes son personas que coleccionan estampillas, y, por las autoridades del Correo. Posteriormente el Instituto Geográfico Militar se encarga de imprimirlos y ponerles un precio.

## **1.6. PLAN ESTRATÉGICO:**

### **1.6.1. Misión**

Correos del Ecuador es una empresa pública, con carácter empresarial, que presta servicios postales oportuna y eficientemente, con mayor cobertura nacional e internacional a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

### **1.6.2. Visión**

Liderar el servicio postal universal ecuatoriano para el sector público y privado con calidad, eficiencia y rapidez, alineando estrategias y logística de Estado, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros con tarifas competitivas y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

### **1.6.3 Valores**

La Empresa Nacional de Correos del Ecuador, cuenta con los valores siguientes:

- Confianza
- Prosperidad
- Productividad
- Competitividad
- Eficiencia
- Ética

#### **1.6.4. Objetivos**

##### **Determinación de Objetivos Estratégicos Año 2010**

###### ***Objetivos generales:***

1. Obtener una rentabilidad que permita el constante crecimiento de la empresa.
2. Generar la satisfacción de nuestros clientes.
3. Proporcionar los servicios postales, con diferenciación en la calidad.
4. Contar con infraestructura y tecnología moderna.
5. Contar con talento humano motivado, preparado y comprometido con los objetivos de la empresa.

###### ***Objetivos Estratégicos***

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica en tareas específicas de desempeño. Bajo este contexto es necesario establecer objetivos de corto y largo alcance, y como resultado del trabajo realizado se fija como objetivos estratégicos los siguientes:

- Incrementar la rentabilidad institucional en un 9 - 14% en el año 2010
- Medir e incrementar la satisfacción del cliente interno en un 25 %
- Fidelización de clientes actuales en un 90%.
- Incrementar clientes empresariales en un 30%
- Automatizar, homologar y estandarizar los procesos (En diferentes porcentajes detallados en el cuadro de acciones estratégicas)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS DE DERECHO PRIVADO CON PARTICIPACIÓN ESTATAL

##### 2.1.1 Conceptos de Auditoría de Gestión Gubernamental

**Control de Gestión.-** Es la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Incluyen actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo.

**Auditoría de Gestión.-** la Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales de desempeño pertinentes.<sup>1</sup>

Es el análisis sistemático realizado por un equipo multidisciplinario con el fin de evaluar los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

<sup>2</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, pág. 36

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una empresa o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el grado de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica, eficiente y la eficacia con que los responsables cumplan normas jurídicas involucradas en cada caso.

La auditoría de gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo, que al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos, donde se evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

Según Williams P. Leonard la define como el "*examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa*", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A. con el libro *La Auditoría Administrativa*, sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El resultado de la auditoría de gestión sirve de herramienta para la toma de decisiones de los niveles directivos y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

La auditoría de gestión está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo / beneficio al alcanzarse los réditos deseados.

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, y, si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Estos conceptos de auditoría de gestión responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los

ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

### **2.1.2 Características**

Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar factores que intervienen en el proceso productivo o de servicio los cuales repercuten en la gestión de la entidad.

- Ratifica el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, está reñida con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- Identifica las potencialidades de la empresa pública para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.
- Aplicación de indicadores de gestión con el fin de determinar la incidencia de las variaciones externas.
- Se diseñan indicadores de diagnósticos complementarios al indicador principal como la rentabilidad pública que sirve para evaluar la gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.
- Tiene una metodología flexible y cambiante que permite ajustarse a los cambios internos y externos.

### **2.1.3 Objetivos**

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación

- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso.
- Establecer si la entidad adquiere, 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 en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o proyecto son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Comprobar si las funciones o actividades de la gestión empresarial se han ejecutado de manera más, eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Verificar el manejo de los recursos y si se están llevando a cabo los planes, proyectos, programas o actividades legalmente autorizados.
- Determinar si existe alguna deficiencia importante en las políticas, procedimientos y prácticas contables de la empresa.
- Establecer el grado en que la empresa y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Alentar a la administración de la entidad para que promueva el aumento de la productividad tendiente a utilizar la correcta administración de los recursos.
- Verificar que la empresa auditada cumpla con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables a operaciones gubernamentales de los planes, normas y procedimientos establecidos, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Determinar el grado de satisfacción en que la empresa y sus funcionarios controlan y verifican la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de cumplimiento de las metas en aspectos como la efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros, mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y explicar síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

La auditoría de gestión ayuda a la administración a minimizar los costos e incrementar las utilidades, optimizar la producción del recurso humano y de los materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, busca constantemente el perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

#### 2.1.4. Alcance

Dentro de su alcance, la auditoría de gestión gubernamental se puede incorporar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, efectividad, eficiencia y economía, cuya visualización se aprecia en el siguiente cuadro:

#### Alcance de la Auditoría Gubernamental

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO	EFICIENCIA Y ECONOMÍA	EFFECTIVIDAD
Tradicional	Leyes y regulaciones que pueden tener efecto directo en la presentación de los estados financieros.	Adquisición económica. Utilización de recursos con eficiencia.	Logro de objetivos y metas. Beneficios esperados.
Enfoques financieros	Estados, leyes y regulaciones relacionadas con objetivos que afectan la eficiencia y economía en las entidades, programas y proyectos	Activo fijo, materiales, personal, recursos tecnológicos	Programa o actividades



Orientación de resultados del informe	Pasado		Presente y futuro
Opinión sobre los estados financieros.		Observaciones, conclusiones y recomendaciones	

En la auditoría de gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo con el alcance de la auditoría, la misma que puede abarcar a toda la empresa o a parte de ella, por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. El Alcance también comprende, la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.<sup>3</sup>

Si se conoce que en la auditoría de gestión se incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, la determinación del alcance se debe tener presente lo siguiente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información.

En la auditoría de gestión, se debe considerar lo siguiente:

- **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencia y uso indebido.

---

<sup>3</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, pág. 37

- **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

### **2.1.5. Propósitos de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión estratégica y sistémica de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). De conformidad al siguiente detalle:

- Evaluación del desempeño (rendimiento)
- Identificación de las oportunidades de mejoras; y
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

Esta evaluación del desempeño implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia.

El incremento de las condiciones de economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Los criterios referidos al carácter integral de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

### **2.1.6. Administración**

Los equipos de auditoría son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia. Tales equipos, incluyen generalmente:

- Director
- Supervisor
- Jefe de equipo
- Auditores
- Especialistas
- Asistentes

El Director tiene responsabilidad en la auditoría de gestión, desde la selección de la entidad a ser examinada y planeamiento, hasta la formulación del correspondiente informe, así como también en cuanto al cumplimiento de las políticas fijadas para su realización. Sus responsabilidades comprenden:

- Adquirir un conocimiento profundo de la entidad bajo examen, coordinar los aspectos relativos al proceso de recopilación y análisis de información
- Vigilar que el proceso de planeamiento de la auditoría se haya desarrollado en forma satisfactoria
- Cautelar que los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones sean válidas, apropiadas y pertinentes
- Establecer un flujo de información apropiado con el supervisor, jefe de equipo y los miembros del equipo de auditoría y funcionarios de la entidad auditada
- Efectuar el seguimiento sobre el desarrollo de los trabajos, a fin que se cumplan los plazos establecidos para la culminación de los trabajos
- Cautelar el cumplimiento de la base legal.

La Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental AG – 05, Relacionadas con el Auditor Gubernamental - Participación de profesionales y/o especialistas en la auditoría gubernamental, dice:

*“Integrarán el equipo de auditoría los profesionales y/o especialistas que posean idoneidad profesional, conocimiento y experiencia en determinado campo técnico requerido para el ejercicio de la auditoría gubernamental.*

*El personal de apoyo especializado ejercerá su labor bajo la dirección del jefe de equipo, tienen derecho de decisión final en sus áreas de especialidad sin embargo, están obligados a cumplir las Normas Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental (NEAG) y en los casos que amerite, los auditores observarán las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).*

*Cuando el equipo de auditoría requiera del personal de apoyo deberá cerciorarse previamente de su competencia y habilidad en sus respectivas especialidades, y comunicar por medio del Supervisor al Director de Auditoría para que solicite a las autoridades respectivas la designación del profesional que se incorpore al equipo. Los profesionales de apoyo a los equipos de auditoría podrán ser:*

- a) *Contratados por la entidad auditada,*
- b) *Contratados por el Organismo Técnico de Control,*
- c) *Funcionarios de la entidad auditada; o*
- d) *Funcionario de la Contraloría General del Estado. (...)*


### **2.1.7 Orden de trabajo**

De conformidad con la Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental (NEAG) PAG-03, Relacionadas con la Planificación de Auditoría Gubernamental - Designación del equipo de auditoría, dice:

*“Según el plan de auditoría establecido por cada una de las unidades de control y una vez aprobado por la máxima autoridad, tanto de la Contraloría General del Estado como de las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones del Estado, designarán mediante orden de trabajo escrita a los auditores responsables que se encargarán de efectuar el examen correspondiente, designando al jefe de equipo, al auditor supervisor y a los auditores operativos. En la orden de trabajo se dejará constancia de:*

- *Fecha de emisión*
- *La identificación de la institución a ser examinada.*
- *El objetivo general del examen*
- *El alcance o período a ser examinado.*
- *El tiempo determinado para el trabajo, incluido la elaboración del informe correspondiente.*
- *Si es necesario alguna instrucción específica.*
- *Determinar que los resultados obtenidos sean presentados mediante el informe correspondiente y de ser procedente el respectivo Memorando de Antecedentes.*
- *Incorporar el personal multidisciplinario especializado de apoyo, sí el caso lo amerita, como consecuencia de la planificación preliminar.”*

De conformidad a los modelos expedidos por la Contraloría General del Estado, para las diferentes Unidades de Control, se expone el correspondiente a la Auditoría de Gestión.

<b>AUDITORIA DE GESTION</b>	
 <p>REPUBLICA DEL ECUADOR CONTRALORIA GENERAL</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>La información subrayada corresponde a: campos dinámicos</p> </div> <p><i>“ El Ecuador ha sido es y será País Amazónico ”</i></p> <p>Oficio <u>No. (secuencial)</u> <u>Código.Unidad Control</u></p>
Sección:	<u>Unidad de Control</u>
Asunto:	Orden de trabajo
Quito:	
Señor	
<u>Nombres y apellidos</u>	
Auditor de la Contraloría	
Ciudad	
<p>En cumplimiento con lo que dispone el artículo 212 de la Constitución Política de la República y artículos 2, 21 y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, con cargo al Plan Anual de Control Año _____, como una auditoría <u>planificada / imprevista</u>, de la <u>Unidad de Control</u>, autorizo a usted para que en calidad de jefe de equipo, realice la auditoría de gestión en la <u>nombre de la entidad</u> o <u>RAZÓN social / dependencia</u>, al / los componente (s): _____, entidad que se encuentra ubicada en la provincia _____, del cantón _____, por el período comprendido entre el <u>DD de MM del AAAA y el DD de MM del AAAA</u></p>	
<p>Los objetivos de la auditoría de gestión son: <u>(Seleccionar opción – uno o varios)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>( ) Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión realizada por la entidad, proyecto o el proceso.</u></li> <li>▪ <u>( ) Determinar el grado de cumplimiento de la misión y de los objetivos y metas institucionales.</u></li> <li>▪ <u>( ) Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.</u></li> </ul>	
<p>El equipo de trabajo estará conformado por el siguiente personal: Supervisor <u>Nombre _____ y Apellidos del supervisor</u> - Jefe de equipo: <u>Nombre y Apellidos del jefe de equipo</u> Operativo (s): <u>Nombre y Apellidos del auditor, Nombre y Apellidos del auditor</u>; y contará con el apoyo técnico de los señores: <u>Nombre y Apellidos del auditor.</u></p>	
<p>El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control corresponde a: <u>NÚMERO</u> días laborables para el jefe de equipo y operativo (s); <u>NÚMERO</u> días laborables para el supervisor; a partir del <u>DD – MM - AAAA (Fecha de inicio del examen)</u>; al término del cual deberá presentar el informe correspondiente y de ser procedente el respectivo memorando de responsabilidades.</p>	
<p>Agradeceré comunicar a esta Dirección periódica y oportunamente el avance del trabajo.</p>	
<p>Atentamente, Dios, Patria y Libertad. Por el Contralor General del Estado. <u>Nombre del Director de la unidad de control</u></p>	

## **2.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En el proceso de la auditoría de gestión se pueden aplicar las siguientes fases:

Fase I:	Conocimiento preliminar
Fase II:	Planificación
Fase III:	Ejecución
Fase IV:	Comunicación de resultados
Fase V:	Seguimiento

### **2.2.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

#### **Objetivos**

El conocimiento preliminar de la entidad implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos. Durante la etapa de revisión general deben obtenerse información sobre los aspectos siguientes:

- Recursos presupuestados autorizados.
- Sistemas y controles gerenciales administrativos claves
- Importancia de la auditoría y necesidades de los usuarios
- Seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores,
- Fuentes de información para la planificación; e,
- Información proveniente de la Auditoría Interna

El auditor debe observar en forma directa la marcha de la empresa. Para ello profundizará en el conocimiento de la información general de las actividades ya recopilada para definir el marco de acción, para lo cual realizará las siguientes actividades.

#### **Actividades**

- Conocer los objetivos operativos de la organización, la misión, visión y sus principales unidades, políticas generales de cada área, estrategias y tácticas en uso.
- Visitar las instalaciones para conocer la actividad principal, observar los procesos productivos, productos y servicios que fabrica y/o comercializa, fuentes de materias

- primas e insumos, canales de distribución, volúmenes de producción y/o de compras, ventas por productos y servicios, de la tecnología utilizada, proveedores y clientes, márgenes de contribución, sistemas de autorizaciones por nivel y de endeudamiento.
- Revisión de archivos corrientes y permanentes, de los papeles de trabajo de auditorías anteriores y, reconocer los indicadores, parámetros y sistemas de gestión utilizados.
  - Conocer a las principales autoridades, directivos, funcionarios y empleados para mantener entrevistas e investigar el estado de la relación entre los empleados, trabajadores y los ejecutivos de la empresa.
  - Investigar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la empresa, evaluar el sistema de control interno en el que incluya el conocimiento de macro-proceso para identificar los componentes y sub-componentes correspondientes, y, la estructura formal e informal de la empresa.
  - Visualizar el funcionamiento, distribución de los sistemas de información y de comunicaciones.
  - Revisar y profundizar otras fuentes de información, tales como:
    - Leyes y reglamentos específicos
    - Actas de directorio, juntas o comités
    - Manuales de organización y procedimientos
    - Manuales de funciones o descriptivos de cargos, organigramas
    - Información del área de recursos humanos o relaciones industriales
    - Memorias y balances
    - Informes de costos y de gestión
    - Informes de cumplimiento de metas o ejecución presupuestal
    - Informes de auditoría interna
    - Informes de la Comisión Fiscalizadora

Durante esta fase el auditor jefe de equipo debe notificar a la máxima autoridad y funcionarios de la entidad lo más pronto posible.

Otro aspecto importante para la administración de una auditoría de gestión es el establecimiento de relaciones constructivas con los funcionarios de la entidad auditada.

### **2.2.2 FASE II: PLANIFICACIÓN**

El artículo 24 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado señala:  
***“Planificación, ejecución y evaluación.- El ejercicio de la auditoría gubernamental será***

*objeto de planificación previa y de evaluación posterior de sus resultados, y se ejecutara de acuerdo a las políticas y normas de auditoría y demás regulaciones de esta ley.”*

La planificación supone el desarrollo de una estrategia global en función del objetivo y alcance del trabajo, y, de la respuesta de la organización de la empresa. La planificación del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se preste atención adecuada a áreas importantes y a los problemas potenciales del examen; evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de evidencia necesaria aplicando materialidad, economía, objetividad y oportunidad.

Al planificar el trabajo de auditoría se tendrá en cuenta, la finalidad del examen, el informe a emitir, las características del ente sujeto a control y las circunstancias particulares del caso.

La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo, los parámetros e indicadores de gestión, debe estar fundamentada en los programas detallados para los componentes, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha de ejecución del examen; se debe determinar los recursos necesarios tanto en calidad de equipo, en el presupuesto de tiempo y costos estimados.<sup>4</sup>

Objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas y al mismo tiempo mantener un balance entre el campo de auditoría, el plazo y los días de personal necesarios para asegurar que los recursos de la auditoría sean bien utilizados.

Durante este proceso, el auditor deberá considerar, entre otras cuestiones:

- Una adecuada comprensión de los sistemas de información, administrativa, financiera y de control interno, lo cual implica el conocimiento de las operaciones de la entidad o programa a examinar lo que le ayudará al auditor a identificar las áreas significativas y de riesgo potencial. El plan operativo institucional y el presupuesto autorizado, son documentos a través de los cuales el auditor toma conocimiento de los objetivos de la entidad y las políticas establecidas para alcanzarlos.
- Los procedimientos analíticos para ayudar al conocimiento de las actividades de la entidad, la identificación de áreas de riesgo potencial, principios contables que

---

<sup>4</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 153.



emplea la empresa y la uniformidad con que han sido aplicados, así como el sistema contable para registrar las transacciones.

### **Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos específicos, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en el presente y siguientes fases, y, las actividades a desarrollarse:

- Contiene los objetivos específicos y el alcance del trabajo considerando los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.
- La investigación debe estar fundamentada en programas para los componentes y subcomponentes, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen.
- Debe preverse los recursos financieros, en la calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo del examen, con especial énfasis en el periodo de tiempo y costo estimados, y
- Los resultados de la auditoría, conociendo las fortalezas, debilidades, amenazas y de las oportunidades de mejora de la entidad.

### **Actividades**

Lo primero que el auditor debe hacer al planificar una auditoría para establecer los límites, es definir el objeto de la auditoría, es decir establecer lo que se quiere lograr a través de la auditoría y determinar los aspectos que serán incluidos. En esta fase de planificación el auditor orienta sus mayores esfuerzos a proyectar la estrategia que utilizará para llevar a cabo la auditoría, y realiza las siguientes tareas:

- Revisión y análisis de la información y, documentación obtenida en la Fase I: Conocimiento preliminar, para tener una visión integral de la empresa, su actividad principal, y tener conocimiento para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación del control interno relacionada con el área o componente
- Preparación del memorando de planificación

- Elaboración de programas detallados y flexibles, por cada uno de los componentes de acuerdo a los objetivos trazados y que se dé respuesta a la comprobación de las cinco “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología)

El proceso de planificación se decide a priori los procedimientos y técnicas de auditoría a emplear, las pruebas que se van a realizar, los papeles de trabajo que documentarán el trabajo y el personal que lo va a desarrollar.

Este proceso continúa a lo largo del trabajo; los resultados obtenidos conforme avanza el examen pueden producir cambios que hagan necesario modificar los procedimientos previstos inicialmente.

El alcance de la planificación depende del tamaño y complejidad de la entidad, del tipo de negocio y sector en el que se mueve la empresa y, sobre todo, de la calidad del sistema de control interno.

### **Control Interno**

En la Auditoría de Gestión, uno de los aspectos a evaluar es el control interno, ya que del grado de calidad y cumplimiento que éste posea, depende la confianza que podrá depositar el auditor, en la realización de los trabajos de auditoría.

Teniendo en cuenta este aspecto, se estudian y evalúan los controles establecidos, para asegurarse que las operaciones de la organización auditada se realizan con economía, eficiencia y eficacia; que se cumplen las políticas establecidas y que se brinda información financiera y administrativa confiable.

Para el auditor, un control interno con mayor calidad, implicará mayor confiabilidad y generará menor necesidad de obtención de pruebas de auditoría. Al contrario, un control de menor calidad generará menor confiabilidad y consecuentemente una mayor necesidad de aplicación de pruebas de auditoría.

Las organizaciones implementan el control interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Queremos mencionar que el desarrollo de este tema se basa en el denominado Informe COSO, emitido por el **“Committee of Sponsoring Organization of Treadway**

**Commission**", dicho informe se considera un punto de referencia importante, cuando se tratan materias de control interno.

**El Control Interno** es: *"Es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza, en la consecución de los consiguientes objetivos"*

Podemos de esta definición destacar las siguientes verdades:

- El control interno es un proceso. Es un medio y no un fin en sí mismo,
- El control interno es realizado por la gente. No son sólo manuales, políticas y formas, sino gente en diferentes status de la organización,
- Sólo se puede esperar de los controles internos que provean una seguridad razonable, nunca una seguridad absoluta, para los gerentes de la entidad y su grupo de trabajo,
- Los controles internos se dirigen al logro de los objetivos en diversas y sobrepuestas categorías.

### **Evaluación de Control Interno**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, "evaluar es dar valor a una cosa". Evaluar es comparar, en el momento dado, lo que se ha alcanzado mediante una acción, con aquello que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa. La evaluación y el control en la administración pública tienen el papel fundamental, de ayudar a las personas y a las organizaciones a crecer en todas sus dimensiones.

Para realizar la evaluación preliminar del control interno se aplican diferentes técnicas, entre las cuales se encuentran:

#### **Descriptiva o Narrativa**

Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es decir, es la formulación de los memorando donde se transcriben en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo. En ella se debe tener en cuenta:

- Origen de cada documento y su registro en el sistema.
- Forma de realizar el procesamiento.

- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control (separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas)

### **Cuestionarios**

En ellos se realiza una serie de preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, sobre controles en cada área objeto de auditoría como medio para indicar los aspectos de la estructura de control que puedan ser inadecuados. En general se requieren respuestas afirmativas o negativas, donde se indiquen las deficiencias potenciales del control.

El auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

El auditor deberá validar las respuestas obtenidas, a los efectos de obtener un grado de seguridad razonable.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

### **Diagrama de Flujo**

También llamado método gráfico o flujograma, es la representación gráfica que muestra los pasos secuenciales de un proceso y la relación existente entre ellos, proporcionando una idea concisa del sistema de la entidad con el objeto de:

- Descubrir vacíos que son fuente de problema.
- Simplificar el trabajo.
- Facilitar la visualización y distribución física de oficinas.
- Redistribuir funciones cuando ello sea necesario.
- Disminuir costos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.

Para la elaboración de un diagrama de flujo se debe tener en cuenta la simbología que se utiliza, así como:

- Definir los puntos de iniciación y terminación del proceso.
- Determinar y utilizar los símbolos más sencillos y adecuados para el proceso en estudio.
- Describir los pasos más significativos del proceso, especialmente los que consumen más tiempo o identifican mayormente el problema.

### **Muestreo**

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico o del no estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.
- El criterio que utilice el auditor en la selección de la muestra, es determinante para los resultados esperados.

### **Componentes del Control Interno**

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

## **Ambiente de Control**

Según el SAS 78, *“el ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”*.

NCI 200 Ambiente de Control.- *“El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.”*<sup>5</sup>

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura Organizacional
- Políticas de personal

## **Evaluación de Riesgos**

Según el SAS 78: *“La evaluación del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”*.

NCI 300 Evaluación de Riesgo.- *“La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.”*<sup>6</sup>

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento

---

<sup>5</sup> Normas de Control Interno NCI, Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG 19-11-2009

<sup>6</sup> Normas de Control Interno NCI, Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG 19-11-2009

- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno

### **Actividades de Control**

Según el SAS 78: *“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.*

NCI 400 Actividades de Control.- *“La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.”<sup>7</sup>*

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

### **Información y Comunicación**

Según el SAS 78: *“La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.*

NCI 500 Información y Comunicación.- *“La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.”<sup>8</sup>*

Se debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la información.-** La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de

---

<sup>7</sup> Normas de Control Interno NCI, Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG 19-11-2009

<sup>8</sup> Normas de Control Interno NCI, Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG 19-11-2009

información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.

- **En la comunicación.-** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; las sensibilidades de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos comentarios de control y de otros.

### **Supervisión y Monitoreo**

El SAS 78 lo define como: *“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”*.

NCI 600 Seguimiento.- “La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.”<sup>9</sup>

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno.

Se cita la Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental PAG-07, que describe los procedimientos y el proceso de la evaluación y la presentación del informe de control interno que se entrega al titular de la entidad para la puesta en práctica de las recomendaciones en el transcurso del examen:

---

<sup>9</sup> Normas de Control Interno NCI, Contraloría General del Estado, Acuerdo 039 CG 19-11-2009



<b>CODIGO:</b>	<b>PAG – 07</b>
<b>GRUPO:</b>	<b>RELACIONADAS CON LA PLANIFICACION DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<b>TITULO:</b>	<b>ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>
<p><i>El auditor gubernamental obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manuales y computarizada, y establecerá el grado de confiabilidad del control interno del ente o área sujeta a examen, a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance, procedimientos sustantivos a aplicar y preparar los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la entidad.</i></p>	
<p><i>El auditor gubernamental evaluará la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales. El estudio comprenderá las funciones del personal vinculado con las áreas específicas a evaluar; así como si los informes financieros y los reportes operacionales son adecuados para fines de gestión y de control</i></p>	
<p><i>El estudio y evaluación del control interno se realizará a base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen, como se describe a continuación:</i></p>	
<p><i>a) En la auditoría financiera y exámenes especiales se evaluarán los controles establecidos para proteger los recursos y la integridad de la información financiera; y,</i></p> <p><i>b) En la auditoría de gestión se evaluará los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.</i></p>	
<p><i>El auditor obtendrá evidencia acerca de la efectividad de los controles internos para:</i></p>	
<p><i>a) Formarse una opinión acerca de la efectividad de los controles internos al término del período auditado; y,</i></p> <p><i>b) Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.</i></p>	
<p><i>El auditor emitirá el informe sobre la evaluación del control interno durante la ejecución de la auditoría, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones y la evaluación directa de su cumplimiento.</i></p>	
<p><i>La información y resultados que se obtengan en esta etapa, permitirán estructurar la matriz del riesgo de las áreas que definirá el alcance de las pruebas a realizar.</i></p>	
<p><i>El auditor gubernamental al evaluar el control interno, tomará en consideración los componentes de éste como:</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control Interno.</li> <li>• Evaluación de Riesgo.</li> <li>• Actividades de Control.</li> <li>• Sistema de Información y Comunicación.</li> <li>• Actividades de Monitoreo o Supervisión.</li> </ul>	
<p><i>Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, a fin de fortalecerlos y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.<sup>10</sup></i></p>	

## Planeación de la auditoría

El plan de auditoría es el documento que se elabora al final de la fase de planificación, en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría de gestión. Determina, entre otros aspectos, los objetivos y alcance de la auditoría, las áreas a examinarse y el potencial humano.

El plan de auditoría tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión, en términos de objetivos generales y objetivos específicos por áreas que serán materia de examen.

Según la Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental (NEAG) PAG-02, dice:

---

<sup>10</sup> NEAG-PAG-07, Acuerdo 019 CG Contralor General , 06-10-2002

<b>"CODIGO:</b>	<b>PAG - 02</b>
<b>GRUPO:</b>	<b>RELACIONADAS CON LA PLANIFICACION DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<b>TITULO:</b>	<b>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<p><i>La planificación del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes y a los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de evidencia necesaria aplicando criterios de materialidad, economía, objetividad y oportunidad.</i></p> <p><i>Al planificar el trabajo de auditoría se tendrá en cuenta, la finalidad del examen, el informe a emitir, las características del ente sujeto a control y las circunstancias particulares del caso. Los aspectos que debe considerar el auditor en la planificación incluyen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento de la entidad, programa o actividad por auditar.-</b> <i>Implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de la auditoría. El auditor debe identificar los elementos claves de la administración, a fin de obtener un conocimiento general de la organización.</i></li> <li>• <b>Comprensión de los sistemas de información administrativa, financiera y de control interno.-</b> <i>Implica el conocimiento de las operaciones de la entidad o programa por examinar, ayudará al auditor a identificar las áreas significativas y de riesgo potencial. El plan operativo institucional y el presupuesto autorizado, son documentos a través de los cuales el auditor toma conocimiento de los objetivos de la entidad y de las políticas establecidas para alcanzarlos.</i></li> <li>• <b>Riesgo e importancia relativa.-</b> <i>Implica que el auditor debe aplicar procedimientos analíticos en la etapa de planeamiento, para ayudar al conocimiento de las actividades de la entidad y la identificación de áreas de riesgo potencial.</i></li> <li>• <b>Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos.-</b> <i>Implica que el auditor debe obtener un grado suficiente de comprensión de las actividades de la entidad auditada para facilitar el planeamiento del examen y desarrollar un eficaz enfoque del mismo.</i></li> <li>• <b>Coordinación, dirección, supervisión y revisión.-</b> <i>Implica revisar el esfuerzo realizado y las decisiones tomadas por el equipo de auditoría para establecer su propiedad, legalidad y operatividad del plan de auditoría.</i></li> </ul> <p><i>La estructura y contenido de los planes, guardará armonía con los objetivos y lineamientos de la planificación institucional de auditoría que será aprobada por la máxima autoridad de control.</i></p> <p><i>La naturaleza y el alcance del planeamiento, pueden variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y, el conocimiento de la misión, visión, fines, metas y objetivos institucionales y de las actividades que ejecuta. La planificación de cada auditoría comprenderá la planificación preliminar que facilite un enfoque general de la auditoría y la planificación específica dirigida a obtener una programación completa e integral del examen.<sup>11</sup></i></p>	

### Aprobación del plan de auditoría

El plan de auditoría debe ser presentado al nivel superior correspondiente de la Contraloría General del Estado para su aprobación. **En el caso de las unidades de Auditoría Interna, la responsabilidad le corresponde a la jefatura de las mismas.**

Los cambios que se produzcan en los objetivos o alcance en el curso de la auditoría de gestión, deben ser igualmente aprobados y documentados apropiadamente. Tales modificaciones se fundamentan mediante adiciones o cambios en el plan de auditoría.

La NEAG PAG-08, establece el mecanismo para la presentación del Memorando de Planificación para la aprobación de las autoridades internas de la Contraloría General del Estado, a base del cual se iniciaría la ejecución del examen. Esta norma dice:

<sup>11</sup> NAGA PAG-07, Acuerdo 019 CG Contralor General , 06-10-2002

<b>"CODIGO:</b>	<b>PAG - 08</b>
<b>GRUPO:</b>	<b>RELACIONADAS CON LA PLANIFICACION DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<b>TITULO:</b>	<b>MEMORANDO DE PLANEAMIENTO DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<i>El Memorando de Planeamiento, resume las decisiones más significativas del proceso de planeamiento de la auditoría. Incluye elementos importantes, tales como: antecedentes de la entidad, tamaño y ubicación, organización, misión, resultados de auditorías anteriores y actuales y aspectos financieros y operacionales de la entidad auditada.</i>	
<i>El auditor limitará la información que sea necesaria para formular el Memorando de Planeamiento, exclusivamente a aquella que es relevante para el planeamiento general de la auditoría.</i>	
<i>El Memorando es elaborado por el jefe de equipo y supervisor como resultado del proceso de planeamiento de la auditoría, dentro del cual se resumen los factores, consideraciones y decisiones significativas relacionadas con el enfoque y alcance de la auditoría.<sup>12</sup></i>	

## Programas de auditoría

Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante la ejecución de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión estratégica.

El programa de auditoría consiste en la concreción de la planificación, y en él se especifican los procedimientos a aplicar en cada área, las pruebas que hay que realizar sobre las transacciones, la experiencia y capacidad para realizarlas, muestras sobre las que se van a efectuar y momento de poner en práctica las pruebas específicas.

Los programas de auditoría cumplen con un doble objetivo:

- La coordinación del trabajo de auditoría
- Registro del trabajo realizado, documentado en los papeles de trabajo, que sirve de prueba frente a terceros y permite la supervisión.

El programa de auditoría consta de dos partes:

- **Introducción:** se describe brevemente la naturaleza del área, de las cuentas o transacciones y el control interno.
- **Objetivos del trabajo:** se establecen los objetivos específicos del área, en concordancia con los objetivos generales de auditoría.

---

<sup>12</sup> NEAG-PAG-08, Acuerdo 019 CG Contralor General, 06-10-2002

El programa de auditoría proporciona al auditor un detalle del trabajo a realizar y un registro permanente de las pruebas de auditoría llevadas a cabo, asegura que el control interno de la entidad ha sido analizado con el objeto de determinar si está funcionando de conformidad con lo establecido.

El auditor debe considerar las evaluaciones específicas de riesgos inherentes y de control, los tiempos de pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la disponibilidad de personal y el involucramiento de auditores expertos.

La elaboración del programa de auditoría es responsabilidad del jefe de equipo y supervisor; y de designar el trabajo al personal a base de destreza y conocimiento y de informarles del trabajo que tienen que hacer, como proceder, porque hay que hacerlo y la expectativa de efecto. .El programa de auditoría contendrá:

- Propósitos de la auditoría
- Las muestras que se han elegido para examinar
- Los procedimientos que se emplearán y
- Las fuentes de información.

Los programas de auditoría gubernamental deben regirse a la NEAG-EAG 01, que dice:

<p><b>EAG - 01</b>  <b>GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>  <b>TITULO: PROGRAMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b></p>
<p><i>El programa de auditoría constituye un conjunto de instrucciones para el personal involucrado en la auditoría y/o examen especial, como un medio para el control de la ejecución apropiada del trabajo, contendrá los objetivos de la auditoría para cada área.</i></p> <p><i>El programa de auditoría proporciona al auditor un detalle del trabajo a realizar y ofrece un registro permanente de las pruebas de auditoría llevadas a cabo. Así mismo mediante referencia cruzada, asegura que todos los aspectos significativos del control interno de la entidad hayan sido cubiertos con el objeto de determinar si están funcionando de conformidad con lo establecido.</i></p> <p><i>Para cada auditoría gubernamental y examen especial se prepararán programas específicos que incluyan objetivos, alcance de la muestra, procedimientos de auditoría detallados que deben referirse a las técnicas de auditoría específicas que se aplicarán, así como el personal encargado de su desarrollo.</i></p> <p><i>El auditor considerará las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proveer los procedimientos sustantivos. El auditor también incluirá los tiempos de pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad del personal y el involucramiento de otros auditores o expertos. La responsabilidad de la elaboración de los respectivos programas corresponde al jefe de equipo y supervisor. Los programas de auditoría contendrán:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito de la auditoría,</li> <li>• Las muestras que se han elegido para examinar,</li> <li>• Los procedimientos que se emplearán, y</li> <li>• Las fuentes de información."<sup>13</sup></li> </ul>

<sup>13</sup> NEGA-EAG-01, Acuerdo 019 CG Contralor General , 06-10-2002

### **2.2.3. FASE III: EJECUCIÓN**

Siguiendo el proceso de auditoría, la fase de ejecución, que consiste en la aplicación de los procedimientos establecidos en los programas de auditoría tendientes a conseguir los objetivos definidos en los mismos.

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. 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.

Cuando el objetivo de una auditoría sea evaluar el control gerencial, las debilidades detectadas que por su importancia merezcan ser incluidas en el informe, deben considerarse como deficiencias significativas (observaciones) y ser identificadas como tales. En una auditoría cuyo objetivo sea evaluar la eficacia en el desempeño del programa o actividad, es posible que puedan detectarse debilidades en el control gerencial; sin embargo, en este caso, tales debilidades deberán ser consideradas como la(s) causa(s) que explica el desempeño deficiente en la entidad o programa examinada.

La ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría.

Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y análisis de evidencias.

#### **Actividades**

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.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

En esta fase se deben cumplir las Normas Ecuatorianas de Auditoría, sobre Ejecución (NEAG-EAG), siguientes:

- E.A.G.1.- Programas de Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.2.- Materialidad en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.3.- Evaluación del Cumplimiento de las Disposiciones Legales y Reglamentarias.
- E.A.G.4.- Papeles de Trabajo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.5.- Evidencia Suficiente, Competente y Relevante.
- E.A.G.6.- El Muestreo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.7.- Fraude y Error.
- E.A.G.8.- Verificación de Eventos Subsecuentes en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.9.- Comunicación de Hallazgos de Auditoría.
- E.A.G.10. Supervisión del Trabajo de Auditoría Gubernamental

De estas normas, es necesario puntualizar las siguientes:

**EAG - 03**

**GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCION DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**TITULO: EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS**

En la ejecución de la auditoría gubernamental se evaluará el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables al desarrollo de las actividades de gestión, financieras y de apoyo de los entes públicos.

El Auditor gubernamental obtendrá una comprensión general del marco de referencia legal y regulador aplicable a la entidad, que puedan tener un efecto sobre las operaciones a examinar.

En el desarrollo de la auditoría gubernamental, la evaluación del cumplimiento de las leyes y reglamentos es de fundamental importancia debido a que los organismos, programas, servicios, actividades y funciones gubernamentales se rigen generalmente por leyes, ordenanzas, decretos y están sujetas a disposiciones legales y reglamentarias específicas.

**EAG - 04**

**GRUPO: RELATIVAS A LA EJECUCION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**1.1 TITULO: PAPELES DE TRABAJO EN LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

El auditor gubernamental organizará un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas.

Los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea, son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría. Por tanto, contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.

Los papeles de trabajo son propiedad del Organismo Técnico Superior de Control, de las Unidades de Auditoría Interna y de las de firmas privadas de auditoría contratadas, cuyos exámenes contaron con la autorización de la Contraloría General del Estado, que deben ser entregados oportunamente por parte del auditor.

El auditor cautelará la integridad de los papeles de trabajo, asegurando en todo momento y bajo cualquier circunstancia, el carácter reservado de la información contenida en los mismos.

**CODIGO:** EAG - 05

**GRUPO:** RELATIVAS A LA EJECUCION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

**TITULO:** EVIDENCIA SUFICIENTE, COMPETENTE Y RELEVANTE

Para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría.

La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, las mismas que deben contener las siguientes características:

- a) **Suficiente.**- Cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo.
- b) **Competente.**- Para ser competente, la evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.
- c) **Pertinente.**- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.

Generalmente, el auditor necesita apoyarse en evidencias que son más persuasivas que concluyentes y, con frecuencia, busca evidencias de diferentes fuentes y de distinta naturaleza para sustentar una misma aseveración.<sup>14</sup>

En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor concluya un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, establecidos a través de indicadores.

Las actividades principales de esta fase son las siguientes:

- Aplicación de las pruebas de controles, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia
- Formulación o interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con las Es evaluadas
- Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados
- Organización de los papeles de trabajo
- Validación de los resultados con la administración

En la aplicación de los programas, se aplicarán los siguientes conceptos:

### **Objetivos de los papeles de trabajo**

- Recoger la evidencia obtenida en la ejecución del trabajo, así como de los medios por los que el auditor ha llegado a formar su opinión.

---

<sup>14</sup> NEAG-EAG, Acuerdo 019 CG Contralor General , 06-10-2002

- Ser útiles para efectuar la supervisión del trabajo del equipo de auditoría, que el auditor debe efectuar.
- Ayudar al auditor en la ejecución de su trabajo.
- Ser útiles para sistematizar y perfeccionar el desempeño de futuras auditorías
- Hacer posible que cualquier persona con experiencia pueda supervisar, en todos sus aspectos, la actuación realizada.
- Prueba legal de la calidad del trabajo.

### **Contenido de los papeles de trabajo**

- Planificación y supervisión del trabajo desarrollado por los auditores operativos.
- Soporte del estudio y evaluación del sistema de control interno.
- Constancia de los procedimientos de auditoría empleados.
- Obtención de evidencia necesaria y suficiente.
- Elemento material que sustenta la opinión emitida en el informe de auditoría.

### **Características de los papeles de trabajo**

- **Completos:** tienen que identificar el trabajo realizado, el alcance del encargo, los auditores responsables, fechas de ejecución, conclusiones, y el origen de las informaciones que contienen.
- **Claros:** para que sean comprensibles han de reunir:
  - Corrección ortográfica y de lenguaje
  - Uniformidad en cuanto a la apariencia y tamaño
  - Nombres propios correctos
  - Sistema de referencias y marcas
- **Concisos:** tienen que contener lo esencial y eliminar lo superfluo. El criterio de utilidad debe tenerse en cuenta en la elaboración y recopilación de documentos, comentarios, preparación de memorandos, etc., desechando todo lo que no contribuya a una finalidad concreta.

### **Organización de los papeles de trabajo**

La organización de los papeles de trabajo es potestad del auditor. Es interesante para el auditor llegar a un acuerdo con el cliente para que el personal de la empresa colabore en la



preparación de los papeles de trabajo y que, una vez revisados y verificados, tienen el mismo carácter que los preparados por él o su equipo.

### **Tipos de papeles de trabajo**

Los tipos más utilizados son: cuestionarios y programas, descripciones, detalles de pruebas efectuadas, conclusiones obtenidas, confirmaciones de terceros, documentos significativos, documentos contables, y cualquier otro documento.

Para recoger gran parte de la información que utiliza, se crean hojas o cédulas de trabajo y memorandos. Son de diversos tipos y tamaños, según la información que contienen.

Deben incluir:

- Nombre de la empresa
- Breve descripción del propósito de la hoja
- Fecha de la realización Identificación de la persona o personas que lo han preparado
- Índice
- Referencia a la obtención de información que contiene  
Evidencia de haber sido supervisado

### **Archivo de Papeles de Trabajo**

**Archivo Permanente.-** “Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro.

La finalidad principal del archivo permanente es proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas y 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. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

**Archivo Corriente.-** Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo corriente son: programas

de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cedulas de apoyo”.<sup>15</sup>

**Índices y Referenciación.-** Es necesaria la determinación de índices a utilizarse en los papeles de trabajo, para lo cual se debe definir los códigos a emplearse en el proceso, su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) alfabética,
- b) numérica, y
- c) alfanumérica.

**Marcas de Auditoria.-** “Son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados. El uso de las marcas de auditoría reporta los siguientes beneficios”.<sup>16</sup>

1. Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
2. Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

### **Hojas de Hallazgos por Componentes.**

**Hallazgos.-** Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

---

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/papetrabbetty.htm>

<sup>16</sup> SANTILLANA Juan, Auditoria I, Edit. Contables y Administrativas S.A., 1994, pág. 157.

### Atributos del Hallazgo:

**Condición.-** Operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

**Criterio.-** Es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición.

**Causa.-** Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

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

### 2.2.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La Norma de control Interno IAG-01 Relativas al Informa de auditoría - Informes de Auditoría Gubernamental, dice:

<b>CODIGO:</b>	<b>IAG - 01</b>
<b>GRUPO:</b>	<b>RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<b>TITULO:</b>	<b>INFORME DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<p>Al completar el proceso de la auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que fueron examinados, y sobre las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con la auditoría o examen especial. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo.</p> <p>El informe señalará los casos significativos identificados como el incumplimiento de leyes y reglamentos, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de la auditoría.</p> <p>Los comentarios, conclusiones y recomendaciones se organizarán y se presentarán en orden de importancia de manera objetiva.</p>	

En esta disposición dispone que los resultados de las auditorías o exámenes sean presentados a través de un informe que contenga comentarios, conclusiones y

recomendaciones, siguiendo la estructura establecida, cumpliendo el proceso de comunicación de resultados, establecido en la NEAG-EAG-09:

<b>CODIGO:</b>	<b>EAG - 09</b>
<b>GRUPO:</b>	<b>RELATIVAS A LA EJECUCION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>
<b>TITULO:</b>	<b>COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORIA</b>
<p>Durante el proceso de auditoría, tan pronto como se haya concluido el estudio y análisis de una actividad o componente el supervisor y el jefe de equipo deben comunicar el contenido de los hallazgos a las personas que tengan relación con los mismos, estén o no prestando servicios en la entidad examinada, a fin de que presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentadamente para su evaluación y consideración en el informe.</p> <p>Para los efectos de esta norma, los hallazgos de auditoría se refieren a posibles deficiencias o irregularidades identificadas como resultado de la aplicación de procedimientos de auditoría. Los resultados de las actividades de control realizadas, serán analizados únicamente con las personas involucradas en los hechos examinados y con las autoridades de la entidad.</p>	

La comunicación de los resultados de la auditoría es la consecuencia de la comparación realizada entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen. Se origina en toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe como resultado del proceso de notificación de los hallazgos y la subsecuente evaluación de los comentarios y aclaraciones presentados por la entidad.

Los auditores son los responsables de los resultados de la auditoría, el cual debe emitirse en forma oportuna y pueda ser utilizada por la máxima autoridad y funcionarios de la empresa auditada, por lo cual es importante el cumplimiento de las fechas programadas en las fases de auditoría.

### **Actividad**

Redacción del informe de auditoría en forma conjunta entre los auditores, el supervisor, el jefe de equipo y con la participación del equipo multidisciplinario en el caso de que considere necesario

### **Productos**

El equipo de auditoría al finalizar la auditoría de gestión, genera los siguientes productos:

- El informe de auditoría que es producto final del examen, donde se deberá detallar además de los elementos de la investigación (condición, criterio, causa y efecto),

comentarios de la entidad, evaluación de tales acotaciones, así como las conclusiones y recomendaciones

- Síntesis del informe
- Memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

El resultado final del trabajo de auditoría de gestión que realiza el auditor y expresa una opinión sobre la gestión de una empresa. El informe debe ser:

**Claro:** el auditor expresará de forma clara y precisa su opinión, sin utilizar terminología sofisticada que limite la comprensión a usuarios con demarcada preparación. Contendrá la información necesaria, de manera que permita una comprensión adecuada de la magnitud e importancia de los hallazgos.

**Objetivo:** ha de ser soportado por los papeles de trabajo del auditor y ser independiente de los intereses de los destinatarios del mismo.

**Conciso:** debe evaluar solamente las gestiones auditadas de la forma más breve posible.

**Oportuno:** tiene que emitir una opinión sobre la gestión considerando los hechos sucedidos con posterioridad, pero antes de la emisión del informe, en los aspectos que puedan tener relevancia o ser significativos.

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece.

La comunicación de resultados y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el informe de auditoría.

Según el artículo 26 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado señala: que ***“Informes de auditoría y su aprobación.- Los informes de auditoría gubernamental, en sus diferentes clases y modalidades, tendrán el contenido que establezcan las normas de auditoría y mas regulaciones de esta Ley, incluyendo la opinión de los auditores, cuando corresponda y la referencia al periodo examinado y serán tramitados en los plazos establecidos en la ley y los reglamentos correspondientes, los mismos que desde la emisión***

*de la orden de trabajo de la auditoría, hasta la aprobación del informe, como regla general, no excederán de un año. Los informes, luego de suscritos por el director de la unidad administrativa pertinente, serán aprobados por el Contralor General o su delegado y enviados a las máximas autoridades de las instituciones del Estado examinadas”.*

### **Estructura del Informe.**

**Informe de Auditoría.-** Es un documento emitido por un profesional, mediante el cual el auditor comunica los resultados del examen concluido y donde se exponen los comentarios (atributos), las conclusiones y recomendaciones.

### **Contenido del Informe de Auditoría de Gestión<sup>17</sup>**

<b>ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION</b>
Carta de Envío
<b>CAPITULO I.- Enfoque de la Auditoría</b>
- Motivo de la auditoría
- Objetivos
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados
<b>CAPITULO II.- Información de la Entidad</b>
- Misión
- Visión
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivos de la entidad
- Financiamiento
- Funcionarios principales
<b>CAPITULO III.- Resultados Generales</b>
- Evaluación de Control Interno
<b>CAPITULO IV.- Resultados Específicos por Componentes</b>
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos de los componentes
<b>ANEXOS</b>
Cronograma de cumplimiento de recomendaciones. <sup>18</sup>

<sup>17</sup> Manual de Auditoría de Gestión.- Contraloría General del Estado. 2002

<sup>18</sup> Manual de Auditoría de Gestión.- Contraloría General del Estado. 2002

### **2.2.5 FASE V: SEGUIMIENTO**

Una vez presentado el informe de auditoría de gestión y cuando se considere necesario y oportuno, se realizara el monitoreo, el seguimiento y la verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones, observaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

#### **Objetivos**

Como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente con posterioridad.

Cabe hacer énfasis que el trabajo de la auditoría de gestión no sería de utilidad, si no se logran concretar y materializar las recomendaciones incluidas en el informe, las mismas que deben traducirse en mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en las operaciones que realizan las entidades, así como en el fortalecimiento del control gerencial inherente a los funcionarios que tienen a su cargo los procesos de dirección y gerencia.

Los actos de implementación de recomendaciones deben ser dirigidos y dispuestos por la Alta Dirección de la entidad auditada, a fin de establecer mecanismos de evaluación continua, metódica y detallada del aludido proceso, con cuyo seguimiento y verificación a cargo del órgano de control concluirá la auditoría de gestión.

#### **Actividades**

Después del control de calidad, mediante el cual se confirman los estándares de calidad utilizados en la preparación del informe, finalmente este es aprobado y remitido a la entidad auditada, en la forma y modo establecidos por la Contraloría General del Estado.

#### **Productos**

Al concluir la fase de seguimiento se presentará:

- Constancia del seguimiento que evidencie el cumplimiento de las acciones correctivas
- Documentación y papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento

- Logros que revelen las medidas adoptadas y puedan servir de modelo para otras empresas

### **Cronograma de seguimiento de Recomendaciones**

La información generada en el seguimiento del informe de auditoría se utilizara para planificar futuras auditorias relacionadas con la unidad examinada.

En el Sector Público Ecuatoriano, de conformidad con el Acuerdo O25 CG del Contralor General del Estado, publicado en Registro Oficial No. 23 de 10 de septiembre del 2009, dice que luego de los comentarios y conclusiones, irán las recomendaciones.

*“las recomendaciones que contribuirán a presentar soluciones para resolver los problemas o desviaciones identificados, estarán dirigidas a los servidores responsables de implantarlas y de asegurar su cumplimiento. Las recomendaciones estarán numeradas en forma ascendente, de acuerdo a su presentación, bajo el título de **Recomendación o Recomendaciones**, se redactarán en oraciones afirmativas y simples, evitando incluir expresiones como “inmediatamente” o “sin demora” y cualquier otra expresión en tono impositivo. No se sugerirá el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o normativas o en general de acciones cuyo cumplimiento dependa de un tercero.*

*Si en el transcurso de la ejecución del examen especial se desprendieren hechos que ameriten la emisión de informes con indicios de responsabilidad penal, estos no formarán parte del informe de examen especial; sin embargo, al final del mismo, antes de la firma del Director, se incorporará un párrafo con el siguiente texto:*

*Como resultado del análisis a (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.), por el período comprendido entre él y el (señalar las fechas en forma de texto) de (nombre de la entidad), se emitió el informe respectivo, de conformidad con los artículos 65, 66 ó 67 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, según corresponda.”*

El formato es el siguiente:





**FORMATO 3a**

**Cronograma de aplicación de recomendaciones**

**ENTIDAD EXAMINADA:** \_\_\_\_\_

**CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES**

No. REC.	RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLES Y PLAZO A CUMPLIR
	RECOMENDACIÓN 1		
	RECOMENDACIÓN 2		
	RECOMENDACIÓN 3		
	RECOMENDACIÓN 4		
	RECOMENDACIÓN 5		
	RECOMENDACIÓN 6		
	RECOMENDACIÓN 7		

Nota: las recomendaciones que constan en el borrador del informe y que son puestas en conocimiento de los servidores responsables de su aplicación en la entidad examinada, se encuentran sujetas a cambios durante el proceso de revisión hasta el trámite de aprobación final del informe.

**Elaborado por**

**Revisado por**

**Gerente de la entidad**

## 2.2.6 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

### 2.2.6.1 Economía

Está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Evalúa si los resultados que se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos se obtengan en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Es decir, se relaciona con términos y condiciones de evaluar la capacidad de una empresa para generar y movilizar los recursos financieros de los cuales se adquiere recursos de todo tipo, sean financieros, humanos, físicos, técnicos o tecnológicos, necesarios en el desarrollo de la actividad de la empresa, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad y al menor costo posible, gastar lo necesario para alcanzar un objetivo o un resultado deseado.

Los siguientes son algunos indicadores de economía:<sup>19</sup>

Porcentajes de recuperación de crédito a corto plazo

- Cobranzas / Facturación
- Ingresos propios/Ingresos Totales
- Ingresos de operación / Gastos de Operación

---

<sup>19</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 96.

Ejemplos:

**Costo de Personal:**

Valor total nómina personal por nivel\_\_\_\_\_ x 100

Valor total de nómina personal de la entidad

Indica cual de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total de la participación en los diferentes niveles de personal frente al gasto total de la nómina

Gasto total de nómina\_\_\_\_\_ x 100

Número total de trabajadores por niveles

El resultado permite determinar el valor unitario promedio por trabajador o niveles de planta.

**Abastecimiento:**

Compras en el periodo (semestre, año, mes, día, hora, etc.) x 100

Presupuesto compras

Permite establecer la ejecución del plan de compras con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado.

**Manejo de Personal:**

Número total de personal capacitado x 100

Número total de personal de planta

**Gasto de funcionamiento:**

Gasto de mantenimiento x 100

Gasto generales

Establece cuánto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

### 2.2.6.2 Eficiencia

Se define a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios elaborados y los recursos utilizados para producir. Una operación eficiente origina el máximo de beneficios para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.<sup>20</sup>

Una operación eficiente origina el máximo de beneficios para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. También evalúa la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se puede obtener mediciones de productividad física relacionado el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de los recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la institución, comparando con un estándar ideal de acuerdo a esa relación.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 103.

<sup>21</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 103.

Ejemplos:

**Eficiencia Administrativa:**

Gasto de funcionamiento \_\_\_\_\_

Usuarios atendidos por clase de Servicios

El resultado es el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado.

**Eficiencia en el Servicio:**

Cantidad de servicios \_\_\_\_\_

Número total de beneficiarios de servicios

Indica cuantos del total de usuarios con derecho al servicio han sido beneficiarios del mismo.

**2.2.6.3 Eficacia**

Es el grado de cumplimiento de una meta, la que puede ser expresada en forma de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistema de información que permitan conocer en forma oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Existen dos tipos de medición de eficacia:<sup>22</sup>

- La que calcula los hechos (eficacia parcial de los hechos) y
- La que determina los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la empresa como un todo, está alcanzando sus metas, sin considerar los recursos asignados para ello.

---

<sup>22</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 108.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población definida pueden generar medidas de eficacia tales como la cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros.

Ejemplos:

- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa
- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional

#### **2.2.6.4 Ecología**

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente disposiciones de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado

Los indicadores ambientales tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso
- Proporcionan un sumario de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos:

- Indicadores de calidad
- Indicadores de ejecución.

**Los indicadores de calidad.**- Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o

escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas.<sup>23</sup>

**Los indicadores de ejecución.-** Determinan la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluyen indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares. Ejemplos de estos indicadores incluyen el nivel de actividad económica, la opinión pública, el número de áreas protegidas y cantidad de energía generada.<sup>24</sup>

### **2.2.6.5 Ética**

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

### **2.2.6.6 Calidad**

Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medios a través del estándar, como por ejemplo:

- Satisfacción de becarios,
- Satisfacción de entidades contratantes de becarios;
- Satisfacción de la población con el programa de vacunación, etc.

La medición de la calidad es mediante:

---

<sup>23</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 111.

<sup>24</sup> Ídem, Pág. 111.

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

El indicador Calidad de los Servicios, es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la calidad factores como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.<sup>25</sup>

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto o servicio, es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.<sup>26</sup>

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficina de atención al público o velocidad de repuesta frente a cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios y otros. Algunos ejemplos sobre este tipo de indicadores actualmente en uso son:<sup>27</sup>

Ejemplos:

- Número de veces que se repavimenta un tramo de la carretera del sector Cayambe en un año, por fallas en el diseño.
- Cantidad de casas construidas con relación al número de casas requeridas.
- Total de personas atendidas en un día con relación al total de personas que solicitaron atención.

---

<sup>25</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 113.

<sup>26</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 113.

<sup>27</sup> Ídem, Pág. 113.



### 2.2.6.7 Impacto

Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

Los impactos medibles a través de la auditoría de gestión son:

- **Impacto tecnológico:** Cambios en tecnología institucional y en el desempeño institucional.
- **Impacto Institucional:** Efectos en la capacidad institucional y en el desempeño de la institución
- **Impacto económico:** Efecto en las familias, comunidades, en el sector, la economía, etc., y análisis de costos-beneficios.
- **Impacto político:** Efectos en los partidos políticos; cambios en el método de gobierno, y; efectos en la gobernabilidad.
- **Impacto social y cultural:** Efectos en la familias (tamaño, estructura, papeles), en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación)

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento, y rentabilidad.

## **2.3 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.3.1 Técnicas utilizadas**

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

Las técnicas y prácticas que pueden ser utilizadas para este tipo de auditoría son las siguientes:<sup>28</sup>

#### **Verificación ocular:**

- Técnica de comparación
- Técnica de observación
- Técnica de rastreo

#### **Verificación verbal:**

- Técnica de indagación
- Técnica de entrevista
- Técnica de encuesta

#### **Verificación escrita:**

- Técnica de análisis
- Técnica de conciliación
- Técnica de confirmación
- Técnica de tabulación

#### **Verificación documental:**

- Técnica de comprobación
- Técnica de calculo
- Técnica de revisión selectiva

---

<sup>28</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, junio 2003, Pág. 67

**Verificación física:**

- Técnica de inspección

Es importante definir las siguientes técnicas:

- **Técnica de comparación:** Mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, donde se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Se determina si existen diferencias en dos o más operaciones.
- **Técnica de observación:** El auditor durante la ejecución realiza la verificación visual de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- **Técnica de rastreo:** Es el control y seguimiento que se le da a una operación dentro de un proceso, con el fin de conocer y evaluar su ejecución.
- **Técnica de indagación:** La información verbal se obtiene mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros, sobre las operaciones relacionadas con los hechos o aspectos no documentados.
- **Técnica de entrevista:** A funcionarios y a terceros de la entidad auditada, con el fin de obtener información que se requiera para luego ser confirmada y documentada.
- **Técnica de encuesta:** Son realizadas directamente a los funcionarios o terceros de la entidad auditada, con el propósito de recibir información mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser tabulados.
- **Técnica de análisis:** Es la evaluación crítica, objetiva de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer criterios normativos y técnicos.
- **Técnica de conciliación:** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Técnica de confirmación:** Es una comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada para comprobar la autenticidad de los registros y

documento sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

- **Técnica de tabulación:** Consiste en agrupar resultados obtenidos en área, segmento o elementos examinados que permitan llegar a las conclusiones.
- **Técnica de comprobación:** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad, a través de la documentación justificatoria o de respaldo.
- **Técnica de cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud o corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Técnica de revisión selectiva:** Consiste en un breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de los datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la auditoría.
- **Técnica de inspección:** Es el examen físico y ocular de los activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad, requiere en el momento la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

### 2.3.2 Evidencias de Auditoría de Gestión

Las Normas de Control Interno aplicables en las entidades y organismos del sector público, Código EAG – 05, señala:

***“Evidencia suficiente, competente y relevante.-** Para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría.*

*La evidencia de auditoría comprende toda la información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, las mismas que deben contener las siguientes características:*

- **Suficiente.**- Cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonables para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo.
- **Competente.**- Para ser competente, la evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.
- **Pertinente.**- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.”

El auditor debe obtener evidencia que sea suficiente, competente y pertinente para tener la base de hacer conclusiones, y juicios sobre la auditoria de la organización, el programa, la actividad o función. El auditor debe tener un registro del trabajo en forma de documentos de trabajo, clasificados cuatro maneras:

- Evidencia física
  - Evidencia documental
  - Evidencia testimonial
  - Evidencia analítica
- 
- **Evidencia física.**- Se obtiene a base de inspección directa u observación de actividades, documentos y registros.
  - **Evidencia documental.**- Consiste de información que se ha creado, tales como comunicaciones, contratos, registros de contabilidad, facturas, etc., obtenidos de fuentes externas o ajena a la entidad.
  - **Evidencia testimonial.**- Se refiere a declaraciones hechas por medio de entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas. Estas declaraciones deben ser verificadas y evaluadas a base de los prejuicios del declarador.
  - **Evidencia analítica.**- Es resultante de auditorías de sistemas, comparaciones con disposiciones legales, razonamiento y la separación de información en componentes.

### 2.3.3 Muestreo en la Auditoría de Gestión.

Según las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental aplicables en las entidades y organismos del sector público, el Código: EAG - 06 señala:

*“El plan de muestreo es utilizado para la selección de un porcentaje o un valor representativo del universo a ser examinado empleando métodos estadísticos y no estadísticos. Los métodos de muestreo estadístico incluyen las siguientes posibilidades de selección:*

**Muestreo de Auditoría.-** *“Significa aplicación de procedimientos de auditoría menores al 100%, permitiendo al auditor obtener evidencia, para evaluar y obtener una conclusión de la población”.*<sup>29</sup>

**Al azar:** *Cuando todas las unidades tienen la misma posibilidad de selección.*

**Sistemática:** *Se escoge una de cada “n” unidades y los puntos de partida de uno o dos intervalos iniciales se seleccionan al azar.*

**Por cédulas:** *En que el universo de operaciones y/o actividades, son divididas en grupos de igual magnitud y se selecciona al azar una partida de cada cédula. Este método combina los elementos de la selección al azar y la selección sistemática”.*

En auditoría se utilizan dos formas de muestreo:

- **Muestreo subjetivo:** se realiza según el juicio profesional del auditor, para determinar el método de selección de la muestra y la amplitud de la misma con una base subjetiva y hasta arbitraria. Del mismo modo evalúa personalmente los resultados. Los ítems en la muestra son determinados de acuerdo a criterio, en donde el tamaño, selección y evaluación son relativas. Esta técnica es la más tradicional que viene explicando el auditor.
- **Muestreo estadístico:** se confecciona aplicando las técnicas de la estadística matemática para disminuir la subjetividad y aumentar la seguridad y precisión, con la consiguiente merma de tiempo en poblaciones muy grandes. El más habitual es el

---

<sup>29</sup> LEGISLACION CODIFICADA, Edit. Corporación de Estudios y Publicaciones, 2003, pág. 104.

muestreo aleatorio simple (m.a.s.). El muestreo estadístico otorga un carácter científico a la selección de muestras, con medidas objetivas sobre la confianza de la muestra y el riesgo relativo.

- **Los métodos no estadísticos** carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:
  - Selección de cada unidad de la muestra con base a algún criterio, juicio o información; y,
  - Selección en bloques que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en una presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, para que el auditor pueda llegar a una conclusión sobre el universo.

La diferencia entre estos dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrando en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

El muestreo se ha de realizar según las distintas etapas:

- **Definir el objeto del muestreo:** se debe concretar si se va a analizar una transacción, el control interno, o un saldo, especificando procedimientos y técnicas a utilizar en el programa de auditoría.
- **Elegir el método del muestreo:** se realizará a criterio del auditor. Para poblaciones pequeñas se seleccionarán muestras al azar. Cuando no sea muy uniforme se utilizará el muestreo estratificado. Otra forma de muestreo es por bloques o períodos o por orden alfabético. Por último está el muestreo estadístico.
- **Seleccionar la muestra y su amplitud:** la muestra está formada por todos los elementos que la componen, extraídos de la población. La amplitud es la cantidad de unidades a seleccionar. Cuando se determina la amplitud de la muestra, el auditor considerará el riesgo del muestreo, el error tolerable y el error esperado.

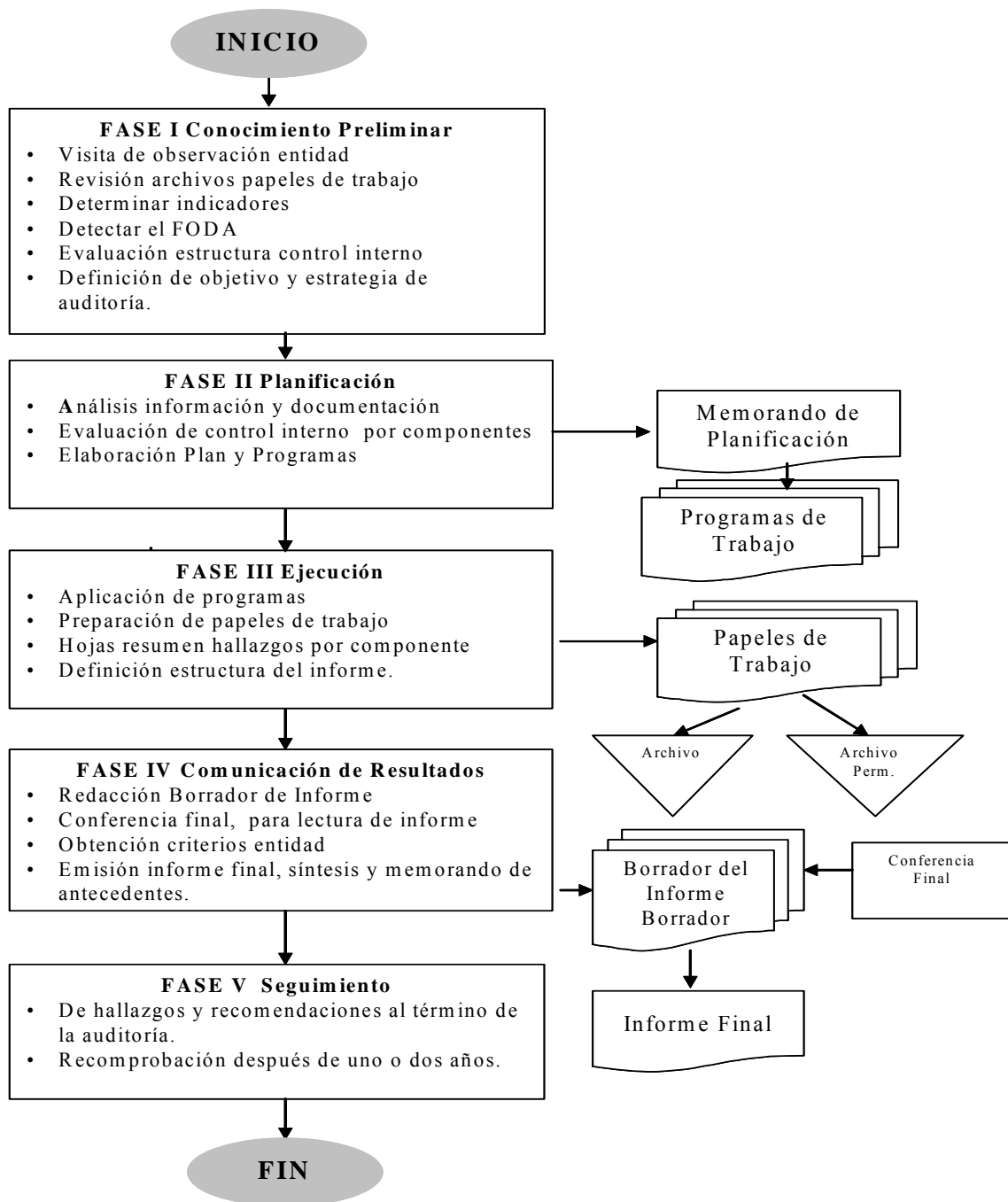
- **Evaluar los resultados:** el criterio del auditor es el que determina si los resultados son válidos o, deben extender el alcance de las pruebas o verificar la totalidad si fuera necesario y conveniente.

Al diseñar el plan de muestreo, el auditor debe considerar los siguientes factores:

- **Determinar el propósito de la prueba.-** Comprende el uso de técnicas de muestreo en pruebas de control que son aplicables sobre los procedimientos de control interno.
- **El universo de la muestra.-** La población seleccionada para un examen deberá estar completa y dar al auditor la oportunidad de cumplir con los objetivos de la auditoría. Una muestra es la representación de la población de la cual se selecciona.



### 2.3.4 ESQUEMA DEL PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION



## **CAPITULO III**

# **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CORREOS Sucursal Cuenca**

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CORREOS**

3.1 FASE I Conocimiento y diagnóstico preliminar

3.2 FASE II Planificación

3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

3.2.2 Programas de auditoria

3.3 FASE III Ejecución

3.3.1 Desarrollo de Hallazgos (Examen profundo de áreas críticas)

3.4 FASE IV Informe y comunicación

3.4.1 Redacción de Informe y Comunicación de Resultados

3.5 FASE V Seguimiento y Monitoreo

3.5.1 Plan de seguimiento cumplimiento de Recomendaciones

# **FASE 1**

## **DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA ENTIDAD**

- ✓ Visita de observancia a la entidad
- ✓ Revisión archivos papeles de trabajo
- ✓ Determinar indicadores
- ✓ Detectar FODA
- ✓ Evaluación global de la estructura de control interno
- ✓ Definición de objetivo y estrategia de auditoria

## **FASE I Conocimiento y diagnóstico preliminar**

De conformidad con las disposiciones legales de la Contraloría General del Estado, las auditorías se realizan a base del Plan Nacional de Control, determinando en cada Dirección Regional, las entidades y organismos que van a ser objeto de exámenes durante cada periodo. En este caso, por ser la Empresa de correos del Ecuador, sucursal Cuenca, y ente público se empieza la Auditoría de Gestión con la emisión de una Orden de Trabajo, que es el documento oficial que delega las facultades del contralor General a los auditores para la realización de las actividades de control. En este documento se dispone y nombra al Jefe de equipo y los miembros componentes del mismo, fijando el alcance (periodo a cubrirse) y los días laborables.

En nuestro caso de la Auditoría de Gestión a la Empresa de Correos del Ecuador CDE.EP, empezamos con la emisión de la orden de trabajo:

## ORDEN DE TRABAJO



Oficio N° 201-DR2JA-2011

**Sección:** Dirección Regional 2

**Asunto:** Orden de trabajo

Cuenca, 04 de abril de 2011

Señora:  
GLADYS JANNETH LEON TORRES  
Auditora de la Contraloría  
Ciudad

De mi consideración

En cumplimiento con lo que dispone el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador y artículos 2, 21 y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, con cargo al Plan Anual de Control del 2011, como un examen planificado, de la Dirección Regional 2, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, realice la auditoría de Gestión a la Empresa Correos Del Ecuador CDE. EP. De la Sucursal Cuenca Periodo 2010”

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar el grado de cumplimiento de la misión, de los objetivos y metas institucionales, aplicables a la gestión de la Empresa de Correos del Ecuador CDE.EP., Sucursal Cuenca, período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El equipo de trabajo estará conformado por el siguiente personal: Supervisora CPA Paola Viviana Chica Patiño, Jefe de Equipo: CPA Gladys Janneth León Torres.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control corresponde a: 60 días laborables para el jefe de equipo y supervisora; a partir del 04-04-2011; al término del cual deberá presentar el informe correspondiente y de ser procedente el respectivo memorando de responsabilidades.

Agradeceré comunicar a esta Dirección, periódica y oportunamente el avance del trabajo.

Atentamente,  
Dios, Patria y Libertad.  
Por el Contralor General del Estado.

DIRECTOR DE LA REGIONAL 2  
CONTRALORIA GENERAL

Nota: (tomado de los formatos establecidos en la Contraloría General del Estado)

## NOTIFICACIÓN INICIAL



"  
REPUBLICA DEL ECUADOR  
CONTRALORIA GENERAL  
E.mail. regionalazuay@contraloria.gov.ec



Oficio N° 202- DR2JA

Sección: DIRECCION REGIONAL 2

Asunto: Notificación

Cuenca, 04 de abril de 2011

Abogado.

**Gustavo Jara Espinoza**  
**GERENTE DE CORREOS DEL ECUADOR EP. SUCURSAL CUENCA**  
Cuenca.-

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el 11 del Reglamento de Responsabilidades, se notifica a usted, que la Contraloría General del Estado, a través de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la empresa la Empresa Correos Del Ecuador CDE. EP de la Sucursal Cuenca, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, por lo que me permito solicitar la cooperación necesaria, proporcionando la información apropiada. El equipo de trabajo estará conformado por el siguiente personal: Supervisora CPA Paola Viviana Chica Patiño, Jefe de Equipo CPA Gladys Janneth León Torres.

Particular que notifico, a fin de que ejerza los derechos que la ley establece.

Atentamente  
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
Por el Contralor General del Estado

DIRECTOR DE LA REGIONAL 2  
CONTRALORIA GENERAL

Dentro de la FASE I DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA ENTIDAD, conceptualmente se tiene previsto la realización de las siguientes actividades y procedimientos

✓ Visita de observación a las instalaciones de la entidad	✓ Labor realizada con el Gerente de la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Cuenca.
✓ Revisión archivos papeles de trabajo	✓ No se ha realizado una auditoría de Gestión anterior a la Empresa.
✓ Determinar indicadores	✓ Se identifican en el Plan Operativo Anual (POA) 2010
✓ FODA institucional	✓ No se lo ha realizado
✓ Evaluación global de la estructura de control interno	✓ Se aplicaron cuestionarios de Control Interno cuyo informe será expuesto en la Fase II
✓ Definición de objetivo y estrategia de auditoria	✓ Se determina en el Memorando de Planificación FASE II



## IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA PARA LA AUDITORÍA DE GESTION

FASE DEL PROCESO DE AUDITORÍA APLICABLE	DOCUMENTACIÓN	UTILIDAD
PLANIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigrama Estructural de la Empresa</li> <li>2. Ley Orgánica de empresas Públicas</li> <li>3. Ley del Servidor Público</li> <li>4. Ley Orgánica de la Contraloría (LOGCE)</li> <li>5. Manual de Funciones</li> <li>6. Plan Operativo Anual POA</li> <li>7. Presupuesto y su ejecución</li> <li>8. Encuestas realizadas a los clientes.</li> <li>9. Cuadros de tabulaciones de datos de la satisfacción de los clientes.</li> <li>10. Cuadros Estadísticos de los clientes corporativos.</li> <li>11. Cronogramas de tiempo y cumplimiento de las remodelaciones de las agencias a nivel nacional.</li> <li>12. Reglamento de empleados y trabajadores de Correos del Ecuador E.P.</li> <li>13. Normas de Control Interno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento general de la empresa.</li> <li>2. Conocimiento del marco legal</li> <li>3. Conocimiento del marco legal</li> <li>4. Conocimiento del marco legal y normativo</li> <li>5. Conocimiento de las funciones realizadas por los empleados.</li> <li>6. Conocimiento de la planificación y su relación con los objetivos y metas establecidas.</li> <li>7. Conocimiento de la situación de presupuestaria y priorización de gastos.</li> <li>8. Medir el grado de satisfacción de los clientes.</li> <li>9. Analizar las variaciones.</li> <li>10. Visualizar las variaciones anuales.</li> <li>11. Medir el grado de cumplimiento del objetivo institucional.</li> <li>12. Establece obligaciones, derechos y deberes de los trabajadores de acuerdo a la ley.</li> <li>13. Determinar las deficiencias de control interno institucional.</li> </ol>
INFORME	Información adicional para el informe y los hallazgos	Estructuración de los hallazgos y conclusión del informe.

## **FASE 2**

# **PLANIFICACIÓN**

- ✓ Análisis información y documentación
- ✓ Evaluación del sistema de control interno por componentes
- ✓ Elaboración del Plan y Programas de auditoría

**PROGRAMA DE PLANIFICACION  
AUDITORIA DE GESTION  
EMPRESA DE CORREOS DE CUENCA**

PERIODO: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia	Hecho por
<b>A.</b>	<b>Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.</b>		
<b>A1</b>	Programe la realización de entrevistas con la máxima autoridad de la entidad y de sus principales funcionarios, para comunicarles de la ejecución de la Auditoría de Gestión, para solicitar la información relevante para la ejecución de la auditoría.	√	PVCHP /GJLT
<b>A2</b>	Efectúe las reuniones o entrevistas concretadas en el punto A1 y considere lo siguiente:	√	PVCHP /GJLT
<b>A3</b>	Entrevista con el titular de la entidad:		
a.3.1	Entregue el oficio de presentación del equipo de auditoría, explique sobre el objetivo de la auditoría de gestión que inicia y solicite la colaboración necesaria para completar el trabajo	√	PVCHP /GJLT
a.3.2	Explique el proceso de la auditoría a desarrollar, haciendo énfasis en los productos intermedios y finales del trabajo.	√	PVCHP /GJLT
a.3.3	Solicite un espacio físico para desarrollar el trabajo planificado	√	PVCHP /GJLT
a.3.4	Solicite al titular que haga conocer formalmente al personal de la entidad sobre la presencia del equipo de auditoría, a fin de facilitar la entrega oportuna de información.	√	PVCHP /GJLT
a.3.5	Solicite Información las instalaciones e infraestructura de las instalaciones de la entidad y la ubicación física de la Empresa.	√	PVCHP /GJLT
a.3.6	Solicite el Plan Operativo Anual (POA) en función al período establecido en el alcance del examen, analice su contenido: visión, misión, políticas, metas proyectadas e indicadores	√	PVCHP /GJLT
a.3.7	Solicite los planes operativos POA, visión, misión, políticas, objetivos, metas proyectadas e indicadores, programas y presupuestos	√	PVCHP /GJLT
a.3.8	Solicite la descripción de la Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, manuales y otros documentos relacionados con el funcionamiento de las áreas a examinar	√	PVCHP /GJLT
a.3.9	Solicite la información referida a su visión sistémica y estratégica e indicadores (en caso de que los tengan).	√	PVCHP /GJLT
a.3.10	Verifique si la institución dispone de sistemas de medición de resultados y solicite los Indicadores financieros y de gestión empleados en el proceso,	√	PVCHP /GJLT
a.3.11	Solicite Información y documentos sobre la estructura organizacional, organigramas, manuales de procedimientos de la empresa.	√	PVCHP /GJLT
a.3.12	Solicite información referida a su visión sistémica y estratégica e indicadores, y métodos de medir.	√	PVCHP /GJLT
a.3.13	d) Solicite detalle de funcionarios de las unidades relacionadas con la actividad a examinar.	√	PVCHP /GJLT
a.3.14	De los requerimientos a la máxima autoridad en la sesión de trabajo, solicite formalmente por escrito	√	PVCHP /GJLT
<b>A4</b>	Seleccione a los funcionarios de las unidades administrativas que entrevistará en forma individual, de acuerdo con el objetivo y el alcance de la auditoría.	√	PVCHP /GJLT
a.4.1	Prepare entrevistas con servidores de las áreas relacionadas (Distribuir las entrevistas entre el supervisor y el jefe de equipo), guiándose por los puntos incluidos en la agenda.	√	PVCHP /GJLT

a.4.2	Prepare las agendas para las entrevistas con los funcionarios, que incluyan puntos necesarios para la planificación de la auditoría, como los sistemas de información, procedimientos de control y monitoreo, entre otros.	√	PVCHP /GJLT
a.4.3	Exponga los aspectos positivos de la auditoría, solicite el apoyo para ejecutarla eficientemente y confirme el lugar para instalar el personal.	√	PVCHP /GJLT
a.4.4	Solicite formalmente los documentos generados por el sistema de información que serán examinados.	√	PVCHP /GJLT
a.4.5	Efectúe un resumen de las entrevistas indicadas en los puntos anteriores. En el mencionado documento resaltar los puntos importantes a considerar en la planificación de auditoría.	√	PVCHP /GJLT
a.4.6	Tabule los datos y componentes importantes identificando los que requieren ser verificados en las siguientes fases del examen.	√	PVCHP /GJLT
<b>A5</b>	Actualice o arme el Archivo Permanente a base de información disponible en las dependencias relacionadas, como el organismo auditor, entidad examinada.	√	PVCHP /GJLT
	a) Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, manuales y otros documentos relacionados con el funcionamiento de las áreas a examinar	√	PVCHP /GJLT
	b) Información sobre la estructura organizacional, organigramas, manuales de procedimientos de la empresa.	√	PVCHP /GJLT
	c) Restricciones legales existentes para el funcionamiento eficiente del proceso.	√	PVCHP /GJLT
	d) Del Plan Operativo Anual (POA) en función al período establecido en el alcance del examen, analice su contenido: visión, misión, políticas, metas proyectadas e indicadores	√	PVCHP /GJLT
	e) Informes internos y externos de auditoría	√	PVCHP /GJLT
<b>A6</b>	<b>Obtenga y revise los últimos informes de auditoría emitidos (incluyendo las recomendaciones de control interno) por la CGE.</b>		PVCHP /GJLT
a.6.1	Describa las recomendaciones de informes de auditorías interna y externa, identificando el número del informe, el alcance y periodo	√	PVCHP /GJLT
a.6.2	Indague respecto a la aplicación de las recomendaciones de auditoría externa	√	PVCHP /GJLT
a.6.3	Resuma las acciones tomadas a base de las recomendaciones emitidas en los últimos exámenes de auditoría interna y externa.	√	PVCHP /GJLT
<b>B.</b>	<b>Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.</b>		
b.1	Inspeccione las instalaciones de la sección donde se ejecuta la actividad.	√	PVCHP /GJLT
b.2	Entreviste a los funcionarios encargados de las actividades inspeccionadas, preferentemente mientras se realizan las operaciones, sobre los siguientes aspectos:	√	PVCHP /GJLT
	a) Objetivo del examen, la ubicación del personal.	√	PVCHP /GJLT
	b) Últimos reportes preparados, de ser posible, revíselos y registre el lugar de su ubicación;	√	PVCHP /GJLT
	c) Asuntos en los que podría colaborar la auditoría para fomentar la eficiencia y la efectividad en las operaciones;	√	PVCHP /GJLT
b.3	Prepare un resumen de las actividades importantes a examinar y obtenga una comprensión aceptable de las mismas, considere los siguientes puntos:	√	PVCHP /GJLT
b.4	Indague e identifique las principales operaciones desarrolladas, a fin de determinar las áreas de riesgo potencial, considerando los siguientes aspectos:	√	PVCHP /GJLT
	a) Formulación del FODA	√	PVCHP /GJLT
	b) Características específicas de las unidades de la empresa	√	PVCHP /GJLT
b.5	Resuma el resultado de las entrevistas e instalaciones por unidad operativa, referida a su visión sistémica y estratégica e indicadores (en caso de que los tengan).	√	PVCHP /GJLT

<b>C.</b>	<b>Identificación de las principales políticas y prácticas contables, administrativas y de operación.</b>		
c.1	Políticas y prácticas relativas a:	√	PVCHP /GJLT
	a) Prácticas definidas para la administración de los recursos;	√	PVCHP /GJLT
	b) Financiamiento y capacidad legal para desarrollar sus facultades;	√	PVCHP /GJLT
	c) Estructura financiera y presupuestaria;	√	PVCHP /GJLT
	d) Sistema de información gerencial utilizado.	√	PVCHP /GJLT
<b>D.</b>	<b>Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa.</b>		
d.1	Revise la estructura y tamaño de la unidad administrativa y financiera, como base para calificar la integridad y confiabilidad de la información producida y su relación directa con el volumen y proyección de las operaciones, aplique los siguientes pasos:	√	PVCHP /GJLT
	a) Determine las responsabilidades y áreas de competencia del Administrador financiero	√	PVCHP /GJLT
	b) Organización de las responsabilidades de información y alcance de las siguientes funciones relacionadas:	√	PVCHP /GJLT
	- Planificación;	√	PVCHP /GJLT
	- Registros contables; y,	√	PVCHP /GJLT
	- Análisis financiero de los resultados obtenidos;	√	PVCHP /GJLT
	c) Responsabilidades de información definidas para las unidades operativas, administrativas y financieras.	√	PVCHP /GJLT
	d) Grado de independencia de la gestión presupuestaria y coordinación departamental con los sistemas de: contabilidad.	√	PVCHP /GJLT
d.2	Determine los componentes bajo examen de conformidad a los objetivos establecidos o al enfoque de gestión	√	PVCHP /GJLT
	Determine las áreas a evaluar	√	PVCHP /GJLT
	Jerarquice las áreas críticas	√	PVCHP /GJLT
	Determine la fijación de indicadores de gestión.	√	PVCHP /GJLT
<b>E.</b>	<b>Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.</b>	√	
e.1	Obtenga una comprensión global de los sistemas de información computarizados, en particular sobre lo siguiente:	√	PVCHP /GJLT
	a) Naturaleza y alcance del procesamiento automático de datos;	√	PVCHP /GJLT
	b) Configuración del sistema de información;	√	PVCHP /GJLT
	c) Estructura organizativa de las operaciones del sistema de información computarizado.	√	PVCHP /GJLT
<b>F</b>	<b>Determinación de áreas a evaluar</b>	√	PVCHP /GJLT
g.1	Determine la evaluación de los objetivos a través de indicadores, su interpretación y acciones correctivas	√	PVCHP /GJLT
g.2	Establezca el enfoque de la auditoría de gestión, los componentes	√	PVCHP /GJLT
<b>G</b>	<b>Evaluación del control interno</b>	√	PVCHP /GJLT
g.1	Conocimiento y comprensión de los componentes del control interno.	√	PVCHP /GJLT
	a) Determinar las principales unidades operativas de la Empresa.	√	PVCHP /GJLT

	b) Resume la estructura organizativa de las principales unidades operativas relacionadas con el manejo de la entidad y sus objetivos básicos.	√	PVCHP /GJLT
	c) Considere los siguientes factores para ubicar la unidad operativa a evaluar.	√	PVCHP /GJLT
	- Unidades importantes de la entidad relacionadas con sus objetivos.	√	PVCHP /GJLT
	- Niveles de descentralización y descentralización	√	PVCHP /GJLT
g.2	Detección de los riesgos inherentes y de control	√	PVCHP /GJLT
	Analice los riesgos inherentes existentes en relación con el ambiente de control de las principales actividades	√	PVCHP /GJLT
g.3	Prepare el cuestionario de control interno para evaluar en forma global o por componentes	√	PVCHP /GJLT
g.4	Formule los papeles de trabajo de los principales hallazgos de control interno	√	PVCHP /GJLT
g.5	Prepare el informe de evaluación de control interno de los componentes examinados	√	PVCHP /GJLT
<b>H</b>	<b>Preparación de programas específicos de los componentes</b>	√	PVCHP /GJLT
h.1	Prepare los programas específicos de auditoria por componente, determinando los objetivos y procedimientos.	√	PVCHP /GJLT
<b>I</b>	<b>Elaboración de informe de revisión preliminar.</b>	√	PVCHP /GJLT
i.1	Con toda la información obtenida prepare el informe o Memorando de Planificación,		PVCHP /GJLT

Los resultados se expresan en el Memorando de Planificación

**NOTA:** Formato proporcionado por la Dirección Regional de la Contraloría en Cuenca

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>		
<b>Entidad: EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP.</b>		
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Dirección de Tecnología, Administrativa, Operaciones, Comercialización, Servicio al Cliente, Filiales, Gestión de Calidad y Financiera		<b>Período:</b> 01-01-2010-31-12-2010
Preparado por: (Jefe de Equipo)	Fecha:12-05-2011	
Revisado por: (Supervisor)	Fecha:16-05-2011	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>		
Informe Largo de Auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:		
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>		<b>Fecha estimada</b>
- Orden de Trabajo	N° 201-DR2JA-2011	
- Fecha Orden de Trabajo	04-04-2011	
- Inicio del trabajo en el campo	11-04-2011	
- Finalización del trabajo en el campo	17-06-2011	
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	20-06-2011	
- Presentación del informe a la Dirección	27-06-2011	
- Emisión del informe final de auditoría	01-07-2011	
<b>EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>		<b>(Nombres)</b>
- Supervisor	CPA .Paola Viviana Chica	
- Jefe de Equipo	CPA Gladys Janneth León	
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>		
- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:		
- FASE I, Conocimiento Preliminar	08 días	11-04-2011
- FASE II, Planificación	12 días	06-05-2011
- FASE III, Ejecución	30días	17-06-2011
- FASE IV, Comunicación de Resultados	10días	27-06-2011
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>		
<b>5.1 Materiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel Bond 200 hojas</li> <li>• Microminas 1</li> <li>• Folders 2</li> <li>• Tinta para la impresora</li> </ul>		

## 5.2 Viáticos y pasajes

- 48 días de viáticos y 12 de subsistencias = 60días

## 6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

### 6.1 Información General de la Entidad

#### Base Legal

Mediante la Ley General de Correos expedida con Decreto Supremo No.3683 del 30 de julio de 1.969, y publicado en el Registro Oficial No: 888 del 3 de agosto del mismo año, se crea Correos del Ecuador como empresa pública.

#### Misión

Correos del Ecuador es una empresa pública, con carácter empresarial, que presta servicios postales oportuna y eficientemente, con mayor cobertura nacional e internacional a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

#### Visión

Liderar el servicio postal universal ecuatoriano para el sector público y privado con calidad, eficiencia y rapidez, alineando estrategias y logística de Estado, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros con tarifas competitivas y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

#### Objetivos de la entidad

- Incrementar la rentabilidad institucional en un 9-14% en el año 2010
- Medir e incrementar la satisfacción del cliente interno en un 25%
- Fidelización de clientes actuales en un 90%
- Incrementar clientes empresariales en un 30%
- Automatizar, homologar y estandarizar los procesos (En diferentes porcentajes detallados en el cuadro de acciones estratégicas).

#### Actividades principales

Para tal propósito se tiene establecido planes en cada uno de los departamentos, pero que son coordinados, los mismos que se refieren a lo siguiente:

#### PROYECTOS Y ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Sistema de gestión de procesos informáticos

Implementación del sistema de Administración de Suministros.

Mejoramiento de la logística de distribución.

Implementación de equipo industrial.(etiquetadora, dobladora, ensobradora)

Sistema de monitoreo de la gestión de campo (hadlhels)

Implementación de Balanzas Electrónicas en Centros Operativos

Incrementar la promoción y publicidad

Insertar promociones mensuales.



Implementación del Sistema Data Quality  
 Adquisición e implementación del sistema CRM  
 Implementación del sistema de Call Center  
 Remodelación de 10 agencias a nivel nacional  
 Plan de promoción y Publicidad  
 Sistema de reportes de clientes corporativos Web Site CDE.  
 Implementación de Giros Postales (implementación del servicio en 14 agencias).  
 Implementación de escaners a nivel nacional  
 Implementación de una plataforma integral de desarrollo de sistemas de gestión de servicios(QA-BPM)  
 Sistema Nacional de Correspondencia  
 Construcción del nuevo centro de distribución en Guayaquil para mejorar la eficiencia operativa.  
 Recepción, clasificación, encaminamiento y Distribución de Correspondencia

### **Estructura orgánica**

Se encuentra en **Anexo 1**

Gerencia  
 - Secretaria  
 Departamento Financiero: Contabilidad y Pagaduría  
 Departamento de Comercialización: Gerencia comercial y analista de Ventas  
 Departamento de Operaciones: Jefe Operativo

### **Financiamiento de las operaciones**

Para el año 2010 contó con un presupuesto de USD 563.433,00, que se encuentra detallado en **Anexo 2**

### **Base Legal**

Las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables a las operaciones de la entidad se describen en **Anexo No. 3**

### **Principales fuerzas y debilidades, Principales oportunidades y amenazas**

La entidad no ha formulado el FODA institucional, como base para la Planificación Estratégica.

### **Componentes escogidos para la fase de ejecución**

Objetivos Estratégicos Institucionales

- Incrementar la rentabilidad Institucional
- Incrementar la Satisfacción al cliente
- Fidelizar clientes actuales
- Automatizar y estandarizar los procesos internos de la Empresa Correos del Ecuador.

### **6.2 Enfoque a:**

Auditoría de Gestión está orientada a la determinación del grado de eficacia de los objetivos y actividades, así como a la eficiencia y economía en el uso de recursos., a través de indicadores de gestión. Estos se describen en el Plan Operativo Anual (POA) **Anexo 4** de la empresa de Correos del Cuenca, Empresa Pública, que serán objeto de análisis en la presente auditoría, dependiendo de la información para su evaluación:

### 6.3 Objetivo:

#### 6.3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

Incrementar la Utilidad neta de la Empresa  
 Incrementar el Número de clientes satisfechos  
 Incrementar el número de clientes  
 Incrementar el número de piezas procesadas en el año 2010 con respecto al 2009  
 Incrementar un 25% en el cumplimiento de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados  
 Generar nuevos productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes  
 Aumentar canales de comunicación con los clientes  
 Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física  
 Fidelizar el 90% de los clientes corporativos existentes en el año 2009  
 Estandarizar y digitalizar los documentos desde las oficinas hacia centros de clasificación  
 Controlar que el Gasto de Tecnología anual en el 2010  
 Reducir el No de reclamos  
 Mejorar la eficiencia operativa en un 60%  
 Automatizar el 50% de la seguridad Informática

#### 6.3.2 METAS ESPECIFICAS

Incrementar la Utilidad Neta de 8892.67 a 10137.38  
 Medir e incrementar la satisfacción del cliente.  
 Incrementar los clientes de 1319 a 1580  
 Incrementar el número de piezas de 2198 piezas procesadas en el año 2009 a 3033  
 Incrementar el tiempo de cumplimiento del 60% al 80%  
 incrementar de 6 a 8 los productos ofertados  
 Incrementar de dos a tres los canales de comunicación con los clientes  
 Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física en 10 agencias a nivel nacional  
 Mantener por lo menos 175 de los clientes corporativos  
 Proyecto de estandarización y digitalización de documentos  
 Controlar que el Gasto en Tecnología no supere el \$782 con relación al año 2009  
 Reducir en número de reclamos de 18 a 14  
 Reducción de los tiempos ofertados en un 60%

### 6.4 Alcance:

Se analizarán los indicadores constantes en el Plan Operativo anual (POA=, por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

**6.5 Indicadores de Gestión:**

De varios de los indicadores que se puede identificar, hemos considerado los más relevantes que van en función del objetivo principal de la empresa, y sobre estos presentamos los siguientes para ser objeto de análisis den la ejecución de la auditoria

Incrementar de la Utilidad Neta	de la	Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009	=	%
		—————		
		Utilidad Neta 2009		

Incrementar el No de clientes satisfechos		Número de clientes satisfechos 2010 – número clientes satisfechos 2009	=	%
		—————		
		Número de clientes satisfechos		

Incrementar el número de clientes		No de clientes 2010-No de clientes 2009	=	%
		—————		
		Número de clientes 2009		

Incrementar el número de piezas procesadas		No de piezas procesadas 2010-No de piezas procesadas 2009	=	%
		—————		
		Número de piezas procesadas 2009		

Incrementar el tiempo de cumplimiento de los productos ofertados		Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2010-tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009	=	%
		—————		
		Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009		

Generar productos nuevos		No de productos ofertados 2010-No de productos ofertados 2009	=	%
		—————		
		Número de productos ofertados 2009		

Incrementar canales de comunicación con los clientes		No de canales de comunicación 2010-No de canales de comunicación 2009	=	%
		—————		
		Número de canales de comunicación 2009		

Mejorar la Imagen Corporativa		Número de Agencias remodeladas	=	%
-------------------------------	--	--------------------------------	---	---

Número de agencias que se tenía previsto remodelar			
Fidelizar actuales clientes	$\frac{\text{No de contratos vigentes 2010}-\text{No de contratos vigentes 2009}}{\text{Número de contratos vigentes 2009}}$	=	%
Estandarizar y digitalizar los documentos desde las oficinas hacia centros de clasificación	$\frac{\text{No de fases cumplidas}}{\text{No de fases que tiene el proyecto}}$	=	%
Controlar el gasto en tecnología	$\frac{\text{Gasto en tecnología 2010}-\text{Gasto en tecnología 2009}}{\text{Gasto en tecnología 2009}}$	=	%
Reducir los tiempos ofertados	$\frac{\text{Tiempos ofertados 2010}-\text{Tiempos ofertados 2009}}{\text{Tiempos ofertados 2009}}$	=	%
Reducir el Número de reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos en el 2010}-\text{Número de reclamos en el 2009}}{\text{Número de reclamos en el 2009}}$	=	%
Automatizar la seguridad informática	$\frac{\text{Número de procesos levantados}}{\text{Número de procesos planificados}}$	=	%
<p><b>6.6. Resumen de los resultados de la evaluación del control interno</b></p> <p>De conformidad al informe de la evaluación del control interno, se determinan las siguientes deficiencias de la Empresa de Correos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Empresa Correos del Ecuador carece de un Código de Ética y normas de conducta para el personal que labora en el área de atención al público, administrativa y financiera. Infringiendo la Norma de Control Interno, No. 200-01 Integridad y valores, por la falta de preocupación por parte del gerente no se ha llevado a cabo la elaboración de éste manual. Estas normas son parte de la cultura organizacional, rigen la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.</li> </ul>			

- La Empresa cuenta con una unidad de Recursos Humanos a nivel Nacional que está encargada del personal, sin embargo se incumplió con la NCI 200-03 Políticas y prácticas de talento humano, ya que no se han realizado capacitaciones ni evaluaciones de desempeño periódicas al personal de la sucursal Cuenca, provocando una falta de motivación del personal en superarse y brindar un mejor servicio a los usuarios.
- Dentro de las actividades de control de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se ha determinado los siguientes hechos:
  - En la empresa no se lleva un control de los tiempos ofrecidos a de los productos ofertados a los clientes.
  - Tampoco se realizan estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados, lo que impide mejorar la satisfacción del cliente que es un objetivo institucional.
  - No se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia.
  - No se tiene un estándar de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de la correspondencia para poder mejorar los tiempos futuros.
- Dentro de la Identificación de Riesgos de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se han determinado los siguientes hechos:
  - La empresa no cuenta con un funcionario responsable de reportar al gerente la variación del número de quejas de los clientes
  - Además no cuenta con reportes mensuales de la entrega de suministros por Direcciones que permitan llevar un control de los mismos.
- En la Empresa de Correos del Ecuador no se realizan informes mensuales de las variaciones de la aplicación de los indicadores, se ha incumplido la NCI 410-04- Políticas y procedimientos, al no informar y comunicar si han existido variaciones en la aplicación de indicadores por tal motivo se ha generado una mala ejecución y coordinación al momento de intercambiar y comunicar la información obtenida, además no se difunden los resultados de las metas alcanzadas y no se toman medidas correctivas en las variaciones de los indicadores.
- El Gerente no realiza reuniones mensuales con los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos y metas, además no se da monitoreó la aplicación de los indicadores y de darse una variación en los mismos no se toman medidas correctivas oportunas. Se ha incumplido la NCI 600 Seguimiento, debido a la falta de preocupación por parte del Gerente, que genera una pérdida de imagen empresarial, disminución de recursos, mediocridad en las Direcciones, objetivos y metas alcanzadas no es su totalidad y problemas no solucionados.

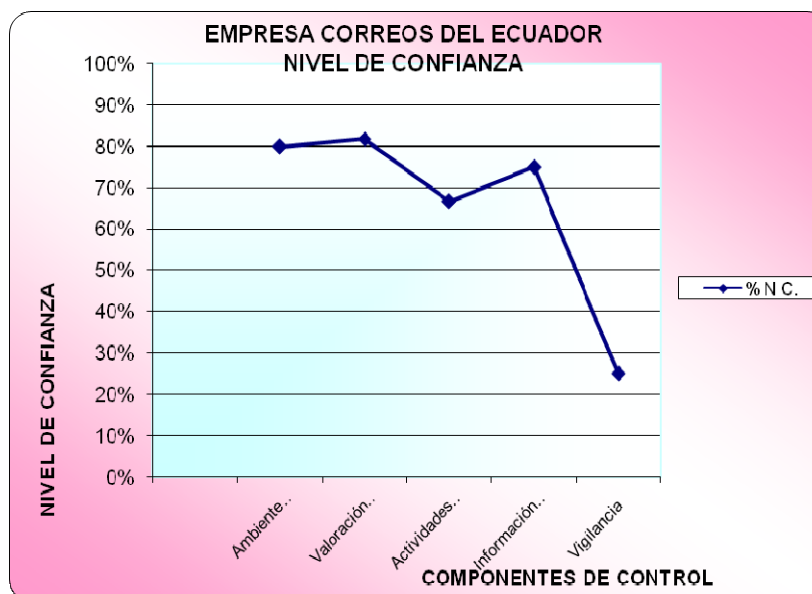
## **6.7 Calificación de los factores de Riesgo de Auditoría**

COMPONENTES	TOTAL PREGUNTAS	CALIFICACIÓN CONFIANZA	% NIVEL DE CONFIANZA	ALTA	MODERADA	BAJA
Ambiente de Control	20	16	80,00%	X		
Valoración del Riesgo	22	18	81,82%	X		
Actividades de Control	12	8	66,67%		X	
Información y Comunicación	8	6	75,00%		X	
Vigilancia o Monitoreo	8	2	25,00%	X		
<b>SUMAS</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>71,43%</b>		X	

De las 70 interrogantes formuladas de los cinco componentes de control interno, se han contestado positivamente 50 que representan el 71,43% de nivel de confianza Moderado, consecuentemente 20 negativas, equivalentes al 28,57%, nivel de riesgo Moderado. **Anexo 5.**

### 6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Eficacia y Eficiencia

Gráficamente, se describen los porcentajes de la evaluación en cada uno de los componentes, teniendo un nivel de confianza global del 71,43% (moderado):



### 6.9. Programas de Auditoría para la fase de ejecución

En el programa de auditoría constan los objetivos, procedimientos y las divulgaciones importantes, las mismas que presentamos en el **ANEXO 4.**

**NOTA:** Por cada componente a examinarse

### 6.10 Trabajo de los otros profesionales a realizar en la fase de ejecución

En esta auditoría no actúan profesionales de otras disciplinas

Por cada componente a examinar y por cada uno de los especialistas.

## 7. Colaboración de la entidad auditada

- 7.1 Auditores Internos (no tiene)
- 7.2 Otros Profesionales (no se requiere)
- 7.3 Otra colaboración (ninguna)

## 8. Otros aspectos

- Se adjunta programas de trabajo **Anexo** y cuestionarios de control interno por cada componente (Preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".

## 9- Firmas de Responsabilidad de la Planificación

Auditor Jefe de Equipo

Supervisor

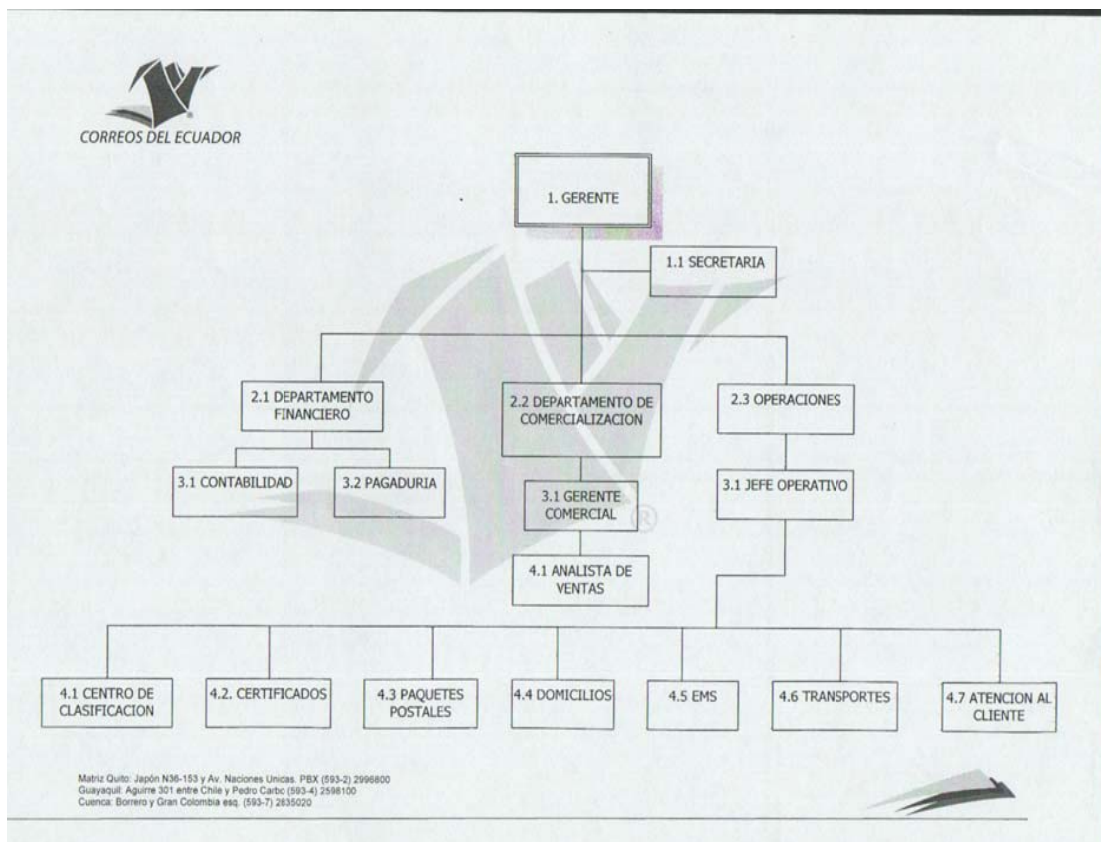
**NOTA:** Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.

## Firmas de aprobación de la planificación

Director de Auditoría Regional Cuenca

**NOTA:** Suscriben el Director y Subdirector de Auditoría 1, precisando fechas

# ANEXO 1





**ANEXO 2**

Financiamiento de las operaciones según presupuestos

<b>INGRESOS</b>	<b>Ingresos 2009</b>	<b>Ingresos 2010</b>
Admisión Giros Postales	15,00	13,75
Apartados Postales	9.789,00	10.375,13
Apartados Postales años anteriores	156,00	178,57
Apartados Postales crédito	24,00	47,77
Arriendo kioscos crédito	465,00	535,71
Arriendo kioscos contado	49,00	0,00
Arriendo locales contado	456,00	230,00
Arriendo locales crédito	12.765,00	13.661,93
Certificado	65.900,00	70.262,01
Corporativo crédito	65.980,00	66.631,14
EMS Contado	25.678,00	36.419,48
EMS Crédito	132.456,00	134.481,20
Encomiendas	42.456,00	43.922,32
Exporta Fácil	65,00	56,25
FAX	8,00	0,48
Kioscos contado	879,00	803,57
Kioscos crédito	11,00	133,93
Máquina Franqueadora	5.654,00	4.420,48
Multas	234,00	335,03
Multas años anteriores	10,00	15,61
Multas apartados	5,00	6,08
Multas crédito	3,00	4,91
Notificación paquetería	6.578,00	7.507,07
Ordinario	12.345,00	24.787,54
Ordinario Plus	113,00	118,08
Otros no especificados	2,00	1,00
Recuperación cartera	12.200,00	100.064,16
Reintegros	21,00	37,59
Servicios Básicos Contado	122,00	166,29
Servicios Básicos Crédito	987,00	1.180,58
Servicios Especiales	987,00	1.958,04
Ventas Agenciados	2.567,00	3.783,67
Ventas Filatélicas	25.877,00	24.282,74
Ventas patentados	15.789,00	17.011,23
	<b>440.646,00</b>	<b>563.433,34</b>

<b>GASTOS</b>	<b>Gastos 2009</b>	<b>Gastos 2010</b>
Remuneraciones Unificadas	385.220,33	510.839,14
Otros servicios	6.650,00	6.539,05
Servicios Básicos	6.900,00	6.825,40
Servicios Generales	9.500,00	8.724,01
Traslado, Instalaciones y viáticos	1.040,00	1.028,13
Instalación, Mantenimiento y Reparación	12.118,67	11.114,47
Arrendamiento de Bienes	2.477,00	2.054,66
Gastos en Informática	782,00	91,44
Bienes de uso y consumo	14.980,00	15.108,13
Otros gastos generales	978,00	1.108,91
Seguros costos financieros y otros gastos		0,00
	<b>440.646,00</b>	<b>563.433,34</b>

## **ANEXO 3**

### **Principales disposiciones legales**

#### **EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA**

La Empresa de Correos del Ecuador sucursal Cuenca está regulado entre otras por las siguientes disposiciones:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador 2008,
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
- ✓ Ley del Servidor Público
- ✓ Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento,
- ✓ Código de Trabajo,
- ✓ Manual para la Administración y Control de Bienes del Sector Público
- ✓ Acuerdo 447 del Ministerio de Economía de 29 de diciembre del 2007, Sistema Integrado de Administración financiera.
- ✓ Normas de Control Interno, dictadas por la Contraloría General del Estado mediante Acuerdo No. 039 CG del 16 de Noviembre-2009.
- ✓ Reglamento General sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector público, Acuerdo 025-CG, publicado en RO 378 de 17 de octubre del 2006.
- ✓ Reglamento para el Control Administrativo de Bienes no Considerados Activos Fijos, Acuerdo No. 025 CG, publicado en R.O. 26 de 16 de septiembre de 1996.

**ANEXO 4**



**EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR AZUAY  
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010**

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
							I	II	III	IV		
Incrementar rentabilidad institucional	Incrementar la Utilidad Neta de la Empresa	Incrementar la Utilidad Neta de 8892.67 a 10137.38	Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009	Incrementar la utilidad neta del 9% al 14%	1.-Sistema de gestión de procesos Informáticos 2.-Implementación del sistema de Administración de Suministros.		0%	0%	50%	50%	Dirección de Tecnología	
			Utilidad Neta 2009				0%	60%	40%	0%	Dirección Administrativa	
Incrementar la satisfacción al cliente	Incrementar el Número de clientes satisfechos	Medir e incrementar la satisfacción del cliente en un 25%	No de Clientes satisfechos 2010-No de Clientes satisfechos 2009	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 25% frente al que se obtuvo en el 2009	Mejoramiento de la logística de distribución.		40%	0%	60%	0%	Dirección de operaciones	
			No de clientes satisfechos 2009				0%	50%	50%	0%	Dirección de operaciones	
	Incrementar el número de clientes	Incrementar los clientes de 1486 a 2491	Número de clientes 2010- Número de clientes 2009	Número de clientes 2009	Incrementar el número de clientes de un 20%	1.-Incrementar la promoción y publicidad 2.-Insertar promociones mensuales.		0%	50%	50%	0%	Dirección de Comercialización
	Incrementar el número de piezas procesadas en el año 2010 con respecto al 2009	Incrementar el número de piezas de 2431 piezas procesadas en el año 2009 a 3223	No de piezas procesadas 2010- No de piezas procesadas 2009	Número de piezas procesadas 2009	Incrementar el Número de piezas procesadas en un 38% con respecto al año 2009	Insertar promociones mensuales.		10%	20%	50%	20%	
	Incrementar un 25% en el cumplimiento de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados	Incrementar el tiempo de cumplimiento del 60% al 80%	Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2010- Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009	Tiempos ofrecidos de los productos ofertados en el año 2009	Incrementar el tiempo de cumplimiento al 80%	Implementación del Sistema Data Quality		0%	50%	35%	65%	Dirección de Tecnología
	Generar nuevos productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los	Incrementar de 6 a 8 los productos ofertados	Productos ofertados 2010-productos ofertados 2009	Productos ofertados 2009	Incrementar el 33% de los productos ofertados	Adquisición e implementación del sistema CRM		0%	70%	15%	15%	Dirección de Comercialización
Aumentar canales de comunicación con los clientes	Incrementar de tres a cuatro los canales de comunicación con los clientes	Canales de comunicación 2010-canales de comunicación 2009	Canales de comunicación 2009	Incrementar el número de canales de comunicación en el 25%	Implementación del sistema de Call Center		0%	70%	15%	15%	Servicio al cliente	
Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física en 10 agencias a nivel nacional	Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física en 10 agencias a nivel nacional	Agencias remodeladas 2010	Agencias remodeladas 2009	Estandarizar y mejorar la imagen corporativa física en el 40%	Remodelación de 10 agencias a nivel nacional		0%	50%	0%	50%	Dirección de Filiales	
Fidelizar clientes actuales	164 de los clientes corporativos	No de contratos vigentes 2010-No de contratos vigentes 2009	No de contratos vigentes 2009	1.-Mejorar la eficiencia operativa en el 60%. 2.-Generar nuevos productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.	1.-Plan de promoción y Publicidad. 2.-Sistema de reportes de clientes corporativos Web Site CDE. 3.-Implementación de Giros Postales (implementación del servicio en 14 agencias).		0%	15%	35%	50%	Dirección de Comercialización	
								0%	30%	30%	40%	Dirección de operaciones
							0%	17%	53%	30%	Dirección de Filiales	
Automatizar y estandarizar los procesos internos de la Empresa Correos del Ecuador	Estandarizar y digitalizar los documentos desde las oficinas hacia centros de clasificación	Proyecto de estandarización y digitalización de documentos	Número de fases cumplidas	100% del proyecto	1.-Implementación de escáneres a nivel nacional		20%	20%	30%	30%		
			Número de fases que constituye el proyecto(Tres fases del Proyecto)									
	Controlar que el Gasto de Tecnología anual en el 2010	Controlar que el Gasto en Tecnología no supere el \$782 con relación al año 2009	Gasto en Tecnología año 2010- Gasto en Tecnología 2009	Gasto en Tecnología año 2009	Controlar el gasto que no supere el 7%	Implementación de una plataforma integral de desarrollo de sistemas de gestión de servicios(QA-BPM)		0%	30%	30%	40%	Dirección de Tecnología
Reducir el No de reclamos	Reducir en numero de reclamos de 18 a 14	Número de reclamos en el 2010-No de reclamos 2009	Número de reclamos en el 2009	Reducir el número de reclamos en un 25%	Sistema Nacional de Correspondencia		10%	30%	30%	30%	Gestión de Calidad	
Mejorar la eficiencia operativa en un 60%	Reducción de los tiempos ofertados en un 60%	Tiempos ofertados 2010- Tiempos ofertados 2009	Tiempos ofertados 2009	Reducir los tiempos ofrecidos a los clientes en un 60%	1.-Construcción del nuevo centro de distribución en Guayaquil para mejorar la eficiencia operativa. 2.-Recepción, clasificación, encaminamiento y Distribución de Correspondencia		0%	0%	0%	100%	Dirección Financiera y Operaciones	
								28%	25%	24%	23%	
Automatizar el 50% de la seguridad informática		No de Procesos Levantados	No de Procesos planificados				0%	30%	30%	40%		

## ANEXO 5

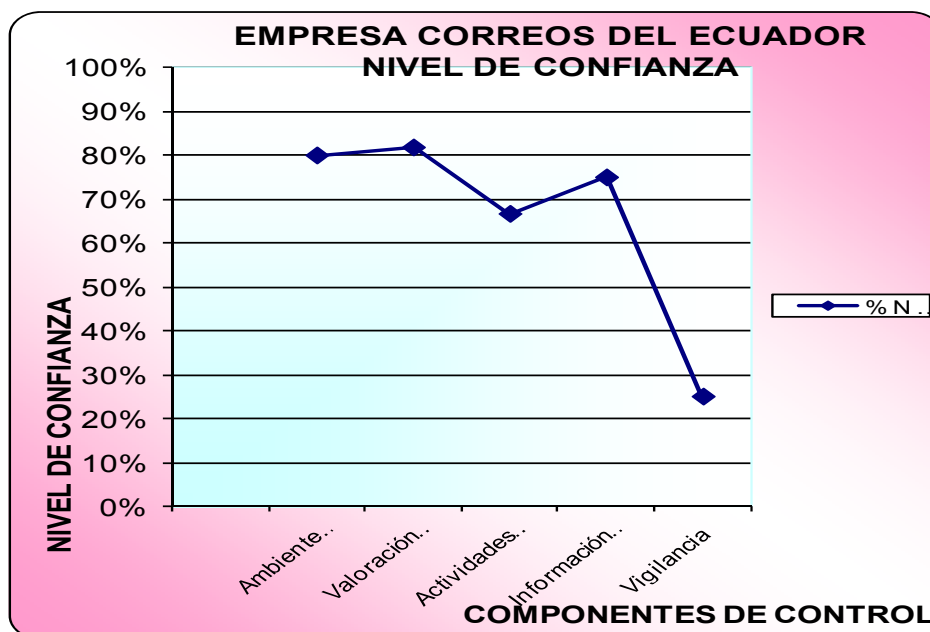
AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA DE CORREOS SUCURSAL CUENCA						
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
<b>TIPO DE ACTIVIDAD:</b>	AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA DE CORREOS SUCURSAL CUENCA					
<b>PERÍODO DE ANÁLISIS:</b>	Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010					
<b>RUBRO A ANALIZAR:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>					
<b>FUNCIONARIO:</b>	Directores de Tecnología, Administrativa, Operaciones, Comercialización, Servicio al Cliente, Filiales, Gestión de Calidad y Financiera					
PREGUNTAS SOBRE FACTORES DEL RIESGO		SI	EP	NO	CALIFICACIÓN TOTAL	%
<b>Propósito:</b> Recopilar información con relación al riesgo inherente y de control						
<b>Ambiente de Control: Factores</b>						
¿La empresa de correos cuenta con un manual de conducta y ética?				2		
¿Cuentan con un manual de descripción de funciones?	2					
¿Cuentan con un organigrama bien definido?	2					
¿El personal está bien capacitado para desempeñar las funciones asignadas?	2					
¿Cuentan con el plan operativo anual?	2					
¿Se cumplen con los objetivos y metas establecidos en el POA?	2					
¿Se elabora el plan estratégico anual?	2					
¿El personal recibe capacitación permanente?	2					
¿Cuenta con una unidad de auditoría interna?	2					
¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?				2		
	16		4			
<b>TOTAL PONDERADO</b>		20			16	80.00
<b>Valoración del riesgo: Factores</b>						
¿Se ha establecido objetivos específicos para cumplir con lo establecido en el plan estratégico?	2					
¿Se han adquirido equipos industriales como: etiquetadoras, dobladoras, ensobradora?	2					
¿Se han implementado balanzas electrónicas en los centros operativos?	2					
¿Se han implementado nuevos sistemas incrementar el No de piezas procesadas?	2					
¿Se ha implementado el call center para mejorar la atención al cliente?	2					
¿Se han mejorado las agencias para mejorar la imagen corporativa?	2					

¿Se ha construido un nuevo Centro Nacional del Clasificación en Guayaquil para mejorar la eficiencia operativa?	2			
¿Se han llevado a cabo los proyectos de seguridad informática?	2			
¿Se han implementado escáners en las agencias de la empresa?	2			
¿Se notifica puntualmente a algún funcionario responsable el incremento de las quejas de los clientes?	0		2	
¿Se realizan reportes de las entregas de suministros a las diferentes direcciones?	0		2	
	18		4	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>81.82</b>
<b>Actividades de control: Factores</b>				
¿Existe segregación de funciones?	2			
¿Se realizan estadísticas de las entregas por parte de los funcionarios?	2			
¿Se elaboran estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados?			2	
¿Se han realizado estudios para ganar nuevos clientes?	2			
¿Se cuenta con información suficiente para evaluar el cumplimiento de los indicadores de gestión?	2			
¿Se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia?			2	
	8		4	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>12</b>	<b>8</b>	<b>66.67</b>
<b>Información y Comunicación: Factores</b>				
¿Se mantiene expedientes completos de los clientes corporativos de la empresa?	2			
¿Se mantiene un archivo estadístico de las encuestas a los clientes?	2			
¿Se realizan informes mensuales de las variaciones en los estándares de los indicadores?			2	
¿Se cuentan con herramientas para producir información que permita evaluación de los indicadores?	2			
	6		2	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>8</b>	<b>6</b>	<b>75.00</b>
<b>Vigilancia o Monitoreo: Factores</b>				
¿El gerente realiza reuniones mensuales con los responsables de cada área para analizar la consecución de metas y objetivos?			2	
¿Se mantiene control permanente de las fases del proceso?	2			
¿Se da un seguimiento trimestral a los resultados de la aplicación de indicadores?			2	

¿Se toman acciones en caso de variaciones de los estándares establecidos en los indicadores?			2	
		2	6	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		8	2	<b>25.00</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		70	50	<b>71.43</b>
Elaborado por: PCH		Revisado por: JL		
Fecha:		Fecha:		

Nivel de Confianza=  $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$

NC=  $\frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{50}{70} \times 100 = 71.43\%$  **MODERADO**



**PAPELES DE TRABAJO**  
**DE LA**  
**EVALUACION DE CONTROL INTERNO**



## CUADRO DE MARCAS Y REFERENCIAS

<b>AUDITORIA DE GESTION            EN LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP. SUCURSAL CUENCA            PERIODO 2010</b>	
<b>PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010            HOJA DE MARCAS DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
SÍMBOLO SIGNIFICADO	SÍMBOLO SIGNIFICADO
√	Tomado de y/o chequeado con
<b>S</b>	Documentación sustentatoria
^	Transacción rastreada
∑	Comprobado sumas
≠	Saldo Auditado
<b>C</b>	Conciliado
□	Confirmado
<b>N</b>	No autorizado
□	Inspección física
ELABORADO POR: Janneth León	SUPERVISADO POR: Paola Chica
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

	<b>EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA</b>	<b>P/T 001</b>
<b>AUDITORIA DE GESTION HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO</b>		
<p><b>Carece de un Código de Ética y Normas de Conducta para el personal.</b></p> <p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>En la Empresa de Correos del Ecuador se carece de un código de ética y normas de conducta para el personal que labora en el área de atención al público, área administrativa y financiera.</p> <p>Es importante determinar y fomentar los valores de integridad y ética que se apliquen en el desarrollo de los procesos y actividades, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>Normas de Control Interno, No. 200-01 Integridad y valores, los directivos de cada entidad deben emitir las normas de código de ética para que exista un adecuado manejo de los recursos y evitar la corrupción</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Descuido del gerente por no llevar a cabo la ejecución de un código de ética y normas de conducta.</p> <p><b>EFFECTO:</b></p> <p>Desconocimiento de valores que puedan inducir a un mal uso de recursos.</p> <p><b>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</b></p> <p>La Empresa Correos del Ecuador carece de un Código de Ética y normas de conducta para el personal que labora en el área de atención al público, administrativa y financiera. Infringiendo la Norma de Control Interno, No. 200-01 Integridad y valores, por la falta de preocupación por parte del gerente no se han llevado a cabo la elaboración de éste manual. Estas normas son parte de la cultura organizacional, rigen la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>Al Gerente de la Empresa</b></p> <p>Se le sugiere como responsable del control interno elabore una manual de Ética y conducta y difunda en todo el personal de la empresa, lo cual ayudará en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.</p>		
<b>Realizado por:</b> Gladys Janneth Leon <b>Supervisado por:</b> Paola Viviana Chica		<b>Fecha:</b> 15/05/2011

	<b>EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA</b>	<b>P/T 002</b>
<b>AUDITORIA DE GESTION HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO</b>		
<p><b>No se da capacitación al personal ni se realizan evaluaciones de desempeño.</b></p> <p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>No se realizan evaluaciones de desempeño al personal, no se ha dado capacitación para mejorar los procedimientos.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>NCI 200-03 El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Descuido de la Gerente de Recursos Humanos al no realizar evaluaciones de desempeño al personal</p> <p><b>EFFECTO:</b></p> <p>Falta de motivación del personal en superarse y aprender</p> <p><b>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</b></p> <p>La Empresa cuenta con una unidad de Recursos Humanos a nivel Nacional que está encargada del personal, sin embargo se incumplió con la NCI 200-03 Políticas y prácticas de talento humano, ya que no se han realizado capacitaciones ni evaluaciones de desempeño periódicas al personal de la sucursal Cuenca, provocando una falta de motivación del personal en superarse y brindar un mejor servicio a los usuarios.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>A la Gerente Nacional de Capacitación y Mejoramiento:</b></p> <p>Se dispondrá la evaluación del personal por lo menos trimestralmente y de manera obligatoria, después de que se haya impartido una capacitación al personal sin excepción alguna, lo cual permitirá mejorar los procedimientos y el servicio.</p>		
<b>Realizado por:</b> Gladys Janneth Leon <b>Supervisado por:</b> Paola Viviana Chica		<b>Fecha:</b> .16/05/2011

	<b>EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA</b>	<b>P/T 003</b>
<b>AUDITORIA DE GESTION HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO</b>		
<p><b>No se lleva un control de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados a los clientes ni tampoco de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia</b></p> <p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>No se realizan estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados. No se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>NCI 400 Actividades de control La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Descuido del Gerente de operaciones</p> <p><b>EFEECTO:</b></p> <p>No se lleva un control estadístico de los tiempos, lo que impide mejorar la satisfacción del cliente que es un objetivo institucional. No se tiene un estándar de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de la correspondencia para poder mejorar los tiempos futuros.</p> <p><b>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</b></p> <p>Dentro de las actividades de control de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se ha determinado los siguientes hechos:</p> <p>En la empresa no se lleva un control de los tiempos ofrecidos a de los productos ofertados a los clientes. Tampoco se realizan estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados, lo que impide mejorar la satisfacción del cliente que es un objetivo institucional. No se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia. No se tiene un estándar de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de la correspondencia para poder mejorar los tiempos futuros.</p> <p>Esta situación se generó por el descuido del Gerente de operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 400 Actividades de control</p>		

**RECOMENDACIÓN****Gerente de Operaciones:**

Designará a una persona que se encargue de llevar un control estadístico de los tiempos de los productos ofertados a los clientes y de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia cuyo reporte será entregado mensualmente y dado a conocer al gerente para que tome medidas correctivas en caso de que los tiempos varíen en más mes a mes.

**Realizado por:** Gladys Janneth Leon**Fecha**16/05/2011**Supervisado por:** Paola Viviana Chica

	<b>EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA</b>	<b>P/T 004</b>
<b>AUDITORIA DE GESTION HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO</b>		
<p><b>No se reportan al gerente la atención de las quejas de los clientes; además no hay reportes mensuales de la entrega de suministros por direcciones para su control</b></p> <p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>No hay un funcionario responsable de reportar al gerente si las quejas de los clientes se incrementan. No hay reportes mensuales de la entrega de suministros por Direcciones que permitan llevar un control de los mismos.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>NCI 300-01 Identificación de riesgos.- Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Despreocupación por parte del Gerente de Operaciones</p> <p><b>EFECTO:</b></p> <p>Disminución de la imagen empresarial y la Pérdida de clientes actuales y futuros</p> <p><b>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</b></p> <p>Dentro de la Identificación de Riesgos de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se han determinado los siguientes hechos: La empresa no cuenta con un funcionario responsable de reportar al gerente la variación del número de quejas de los clientes. Además no cuenta con reportes mensuales de la entrega de suministros por Direcciones que permitan llevar un control de los mismos.</p> <p>Esta situación se generó por el descuido del Gerente de Operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 300-01 Identificación de Riesgos.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>Al Gerente de Operaciones:</b> Se sugiere al Gerente designe a una persona para que realice un reporte mensual de las quejas de los clientes que tienen que ser controladas estadísticamente y de darse un incremento en las mismas se tienen que investigar las causas de dicho incremento y se deben tomar medidas correctivas para mitigar este riesgo.</p> <p>Se recomienda al Gerente de operaciones solicite un reporte mensual al encargado de la entrega de suministros por Direcciones para ser comparada mes a mes y de presentarse un incremento en el gasto en alguna dirección determinar causas y responsables.</p>		
<b>Realizado por:</b> Gladys Janneth Leon		<b>Fecha</b> 16/05/2011
<b>Supervisado por:</b> Paola Viviana Chica		



	<b>EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR SUCURSAL CUENCA</b>	<b>P/T 006</b>
<b>AUDITORIA DE GESTION HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO</b>		
<p><b>No se realizan reuniones mensuales entre el Gerente y los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos, no se da seguimiento trimestral a la aplicación de los indicadores</b></p> <p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>El Gerente no realiza reuniones mensuales con los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de objetivos y metas. No se da seguimiento trimestral a la aplicación de los indicadores. No se toman acciones correctivas en caso de variaciones en los estandares de los indices.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>La NCI 600 Seguimiento, nos dice que “La máxima autoridad y los directivos de la entidad establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.</p> <p>La NCI 600-01 establece que La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.”</p> <p>La NCI 600-02 Evaluaciones periódicas La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Desinterés de los Directivos de cada Dirección en la consecución de los objetivos. No se alcanzan todas las metas establecidas en el POA.</p> <p><b>EFFECTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la imagen empresarial</li> <li>• Disminución de recursos</li> <li>• Mediocridad en las Direcciones</li> <li>• Objetivos y metas no alcanzadas.</li> <li>• Problemas no solucionados.</li> </ul> <p><b>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</b></p> <p>El Gerente no realiza reuniones mensuales con los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos y metas, además no se da monitoreó la aplicación de los indicadores y de darse una variación en los mismos no se toman medidas correctivas oportunas. Se ha incumplido la NCI 600 <b>Seguimiento</b>, debido a la falta de preocupación por parte del Gerente, que genera una pérdida de imagen empresarial, disminución de recursos, mediocridad en las Direcciones, objetivos y metas alcanzadas no es su totalidad y problemas no solucionados.</p>		



**RECOMENDACIÓN****Al Gerente:**

Se recomienda al gerente realice reuniones mensuales con los gerentes de cada Dirección para revisar la consecución de los objetivos y metas, se establezcan los problemas y se den soluciones, además se recomienda la revisión trimestral de los estándares de los indicadores para revisar si hay variaciones para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

**Realizado por:** Gladys Janneth Leon**Fecha:** .17/05/2011**Supervisado por:** Paola Viviana Chica

**INFORME DE EVALUACION  
DE CONTROL INTERNO**



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

---

**DIRECCIÓN REGIONAL 2 - AZUAY**

**EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP.  
SUCURSAL CUENCA**

**CUENCA**

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

## **CARTA DE CONTROL INTERNO**

Abogado  
Gustavo Jara Espinosa  
GERENTE DE LA EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP. –  
SUCURSAL CUENCA  
Cuenca.- Azuay

De mi consideración:

Como parte de la Auditoría de Gestión a la Empresa Correos del Ecuador Cde. Ep. De la Sucursal Cuenca, consideramos la estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría, en la extensión requerida por Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

Nuestro estudio y evaluación de control interno, nos permitió además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre la gestión de la institución y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas. Sin embargo esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, que pueden afectar a la gestión de la administración de la Empresa de Correos del Ecuador.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Una adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad.

Atentamente,

CPA. Paola Viviana Chica  
SUPERVISORA

Gladys Janneth León  
JEFE DE EQUIPO

## EVALUACION CONTROL INTERNO

### COMENTARIO

#### **Carece de un Código de Ética y Normas de Conducta para el personal**

La Empresa Correos del Ecuador carece de un Código de Ética y normas de conducta para el personal que labora en el área de atención al público, administrativa y financiera. Infringiendo la Norma de Control Interno, No. 200-01 Integridad y valores, por la falta de preocupación por parte del gerente no se han llevado a cabo la elaboración de éste manual. Estas normas son parte de la cultura organizacional, rigen la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.

### RECOMENDACIÓN 1

#### **Al Gerente de la Empresa**

Se le sugiere como responsable del control interno elabore una manual de Ética y conducta y difunda en todo el personal de la empresa, lo cual ayudará en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.

### COMENTARIO

#### **No se da capacitación al personal ni se realizan evaluaciones de desempeño**

La Empresa cuenta con una unidad de Recursos Humanos a nivel Nacional que está encargada del personal, sin embargo se incumplió con la NCI 200-03 Políticas y prácticas de talento humano, ya que no se han realizado capacitaciones ni evaluaciones de desempeño periódicas al personal de la sucursal Cuenca, provocando una falta de motivación del personal en superarse y brindar un mejor servicio a los usuarios.

### RECOMENDACIÓN 2

#### **A la Gerente Nacional de Capacitación y Mejoramiento:**

Se dispondrá la evaluación del personal por lo menos trimestralmente y de manera obligatoria, después de que se haya impartido una capacitación al personal sin excepción alguna, lo cual permitirá mejorar los procedimientos y el servicio.

### COMENTARIO

#### **No se lleva un control de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados a los clientes ni tampoco de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia**

Dentro de las actividades de control de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se ha determinado los siguientes hechos:

- En la empresa no se lleva un control de los tiempos ofrecidos a de los productos ofertados a los clientes.
- Tampoco se realizan estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados, lo que impide mejorar la satisfacción del cliente que es un objetivo institucional.
- No se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia.
- No se tiene un estándar de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de la correspondencia para poder mejorar los tiempos futuros.

Esta situación se generó por el descuido del Gerente de operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 400 Actividades de control.

### **RECOMENDACIÓN 3**

#### **Gerente de Operaciones:**

Designará a una persona que se encargue de llevar un control estadístico de los tiempos de los productos ofertados a los clientes y de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia cuyo reporte será entregado mensualmente y dado a conocer al gerente para que tome medidas correctivas en caso de que los tiempos varíen en más mes a mes.

### **COMENTARIO**

**No se reportan al gerente la atención de las quejas de los clientes; además no hay reportes mensuales de la entrega de suministros por direcciones para su control**

Dentro de la Identificación de Riesgos de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se han determinado los siguientes hechos:

- La empresa no cuenta con un funcionario responsable de reportar al gerente la variación del número de quejas de los clientes
- Además no cuenta con reportes mensuales de la entrega de suministros por Direcciones que permitan llevar un control de los mismos.

Esta situación se generó por el descuido del Gerente de Operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 300-01 Identificación de Riesgos.

### **RECOMENDACIÓN 4**

#### **Al Gerente de Operaciones:**

Designará a una persona para que realice un reporte mensual de las quejas de los clientes que tienen que ser controladas estadísticamente y de darse un incremento en las mismas se tienen que investigar las causas de dicho incremento y se deben tomar medidas correctivas para mitigar este riesgo.

Se recomienda al Gerente de operaciones solicite un reporte mensual al encargado de la entrega de suministros por Direcciones para ser comparada mes a mes y de presentarse un incremento en el gasto en alguna dirección determinar causas y responsables.

## COMENTARIO

**No se realizan informes mensuales de las variaciones en los estándares de los indicadores.**

En la Empresa de Correos del Ecuador no se realizan informes mensuales de las variaciones de la aplicación de los indicadores, se ha incumplido la NCI 410-04-Políticas y procedimientos, al no informar y comunicar si han existido variaciones en la aplicación de indicadores por tal motivo se ha generado una mala ejecución y coordinación al momento de intercambiar y comunicar la información obtenida, además no se difunden los resultados de las metas alcanzadas y no se toman medidas correctivas en las variaciones de los indicadores.

Esta situación se genera por el descuido del Gerente, al incumplir lo dispuesto en la NCI 410-04 Políticas y Prácticas de Información y Comunicación

## RECOMENDACIÓN 5

### Al Gerente

Se sugiere la designación de una persona para que sea la encargada de revisar mensualmente la variación de los indicadores y se los haga conocer a los gerentes de las direcciones a las que les corresponda tomar medidas correctivas de existir una desviación negativa.

## COMENTARIO

**No se realizan reuniones mensuales entre el Gerente y los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos, no se da seguimiento trimestral a la aplicación de los indicadores y no se toman medidas correctivas en caso de variaciones en los estándares.**

El Gerente no realiza reuniones mensuales con los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos y metas, además no se da monitoreo a la aplicación de los indicadores y de darse una variación en los mismos no se toman medidas correctivas oportunas. Se ha incumplido la NCI 600 Seguimiento, debido a la falta de preocupación por parte del Gerente, que genera una pérdida de imagen empresarial, disminución de recursos, mediocridad en las Direcciones, objetivos y metas alcanzadas no es su totalidad y problemas no solucionados.

## RECOMENDACIÓN 6

### Al Gerente:

Se recomienda al gerente realice reuniones mensuales con los gerentes de cada Dirección para revisar la consecución de los objetivos y metas, se establezcan los problemas y se den soluciones, además se recomienda la revisión trimestral de los estándares de los indicadores para revisar si hay variaciones para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

**FASE III**

**EJECUCIÓN**

**DESARROLLO DE HALLAZGOS**



# **PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION**

**AUDITORIA DE GESTION  
A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP.,  
SUCURSAL CUENCA  
PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA: DE GESTION</b>				
<b>ENTIDAD: EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP. DE LA SUCURSAL CUENCA</b>				
<b>PERÍODO:</b> del 1º de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010				
<b>PROCESO EXAMINADO:</b> Objetivos del Plan Operativo anual 2010				
Nº	CONTENIDO	TIEMPO		REFERENCIA
		ESTIMADO	UTILIZADO	P/T
	<b>OBJETIVOS</b>			
1	Identificar los puntos clave de control establecidos en la estructura organizativa de la Institución.			P/T 001-006
2	Determinar los resultados de los indicadores de gestión de eficiencia y eficacia de la empresa de Correos Sucursal de Cuenca			P/T 007-015
3	Evaluar e interpretar los indicadores de gestión			P/T 007-015
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>			
1	Revise los Gastos 2009 y 2010 para determinar las variaciones en la utilidad neta			P/T 009
2	Revise las encuestas aplicadas y determine la variación de satisfacción del cliente			P/T 008
3	Revise en número de piezas procesadas (servicios) en el 2009 y 2010			P/T 010.1
4	Aplique los indicadores de gestión de eficiencia y eficacia de conformidad con el POA y evalúe los resultados			P/T 007-015
	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>			
1	Analice la carencia de información para evaluar los indicadores			P/T 016
2	Analice los factores y causas de los índices negativos producto de la evaluación de indicadores			P/T 017 - 018
3	Prepare el informe de los resultados del examen.			
				Elaborado Por Paola Chica
				Revisado por: Gladys León

## **PAPELES DE TRABAJO**

## **EVALUACION DE LOS INDICADORES**

### **DE EFICACIA Y EFICIENCIA**

#### **1.4.1. Misión**

Correos del Ecuador es una empresa pública, con carácter empresarial, que presta servicios postales oportuna y eficientemente, con mayor cobertura nacional e internacional a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

#### **1.4.2. Visión**

Liderar el servicio postal universal ecuatoriano para el sector público y privado con calidad, eficiencia y rapidez, alineando estrategias y logística de Estado, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros con tarifas competitivas y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

No cuenta con una visión establecida en el FODA

#### **OBJETIVO GENERAL**

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica en tareas específicas de desempeño. Bajo este contexto es necesario establecer objetivos de corto y largo alcance, y como resultado del trabajo realizado se fija como objetivos estratégicos los siguientes:

- Incrementar la rentabilidad institucional en un 9 - 14% en el año 2010
- Medir e incrementar la satisfacción del cliente interno en un 25 %
- Fidelización de clientes actuales en un 90%.
- Incrementar clientes empresariales en un 30%
- Automatizar, homologar y estandarizar los procesos (En diferentes porcentajes detallados en el cuadro de acciones estratégicas)

#### **POLITICAS**

Se formuló el POA como base de la estructuración del Presupuesto.

<p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡la solución definitiva!</p>	<p align="center"><b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b></p> <p align="center"><b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b></p>		<p align="center">P/T 007</p>
<p><b>CONDICIÓN</b></p>	<p>La utilidad neta en el año 2009 fue de USD 8.892.67</p>		
<p><b>CRITERIO:</b></p>	<p>La utilidad neta en el año 2010 es de USD 9208,68</p>		
<p><b>EFECTO:</b></p>	<p>Como resultado tenemos que la utilidad neta se ha incrementado, pero en un porcentaje menor al que se esperaba.</p>		
<p><b>CAUSA:</b></p>	<p>Se ha implementado el Sistema de Administración de Suministros; pero todavía no se ha realizado la gestión de procesos informáticos</p>		
<p><b>Incrementar rentabilidad Institucional</b></p>	<p>la</p> <p>Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009</p> <p>Utilidad Neta 2009</p>	<p><math>\times 100 = \frac{316}{8893} \times 100 = 3,55\%</math></p>	
<p><b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b></p>	<p>En relación a la meta establecida, la utilidad es superior a la del año pasado; pero se esperaba un incremento del 9 al 14% por lo tanto hay una ineficacia del 5,45%</p>		
<p><b>COMENTARIO</b></p>			
<p><b>S</b> √</p>	<p>Verificado documentación sustentatoria Tomado de y/o chequeado con documentos de la empresa</p>		
<p>Ref P/T 007.1</p>			
		<p>Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León</p>	

		P/T # 007.1
---	--	-------------

**PRESUPUESTO ANUAL DE LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR CDE.E.P.**

<b>INGRESOS</b>	<b>Ingresos presupuestados 2009</b>	<b>Ingresos Efectivos 2009</b>	<b>Ingresos presupuestados 2010</b>	<b>Ingresos Efectivos</b>
Admisión Giros Postales	15.00	15.00	13.75	13.75
Apartados Postales	9,789.00	9,789.00	10,375.13	10,375.13
Apartados Postales años anteriores	156.00	156.00	178.57	178.57
Apartados Postales crédito	24.00	24.00	47.77	47.77
Arriendo kioscos crédito	465.00	465.00	535.71	535.71
Arriendo kioscos contado	49.00	49.00	0.00	0.00
Arriendo locales contado	456.00	456.00	230.00	230.00
Arriendo locales crédito	12,765.00	12,765.00	13,661.93	13,661.93
Certificado	65,900.00	65,900.00	70,262.01	70,262.01
Corporativo crédito	65,980.00	65,980.00	66,631.14	66,631.14
EMS Contado	25,678.00	25,678.00	36,419.48	36,419.48
EMS Crédito	132,456.00	132,456.00	134,481.20	134,481.20
Encomiendas	42,456.00	50,000.00	43,922.32	43,922.32
Exporta Fácil	65.00	65.00	56.25	56.25
FAX	8.00	8.00	0.48	0.48
Kioscos contado	879.00	879.00	803.57	803.57
Kioscos crédito	11.00	11.00	133.93	133.93
Máquina Franqueadora	5,654.00	5,654.00	4,420.48	4,420.48
Multas	234.00	234.00	335.03	335.03
Multas años anteriores	10.00	10.00	15.61	15.61
Multas apartados	5.00	5.00	6.08	6.08
Multas crédito	3.00	3.00	4.91	4.91
Notificación paquetería	6,578.00	6,578.00	7,507.07	7,507.07
Ordinario	12,345.00	12,345.00	24,787.54	24,787.54
Ordinario Plus	113.00	113.00	118.08	118.08
Otros no especificados	2.00	2.00	1.00	1.00
Recuperación cartera	12,200.00	12,200.00	100,064.16	100,064.16
Reintegros	21.00	21.00	37.59	37.59
Servicios Básicos Contado	122.00	122.00	166.29	166.29
Servicios Básicos Crédito	987.00	987.00	1,180.58	1,180.58
Servicios Especiales	987.00	987.00	1,958.04	1,958.04
Ventas Agenciados	2,567.00	2,567.00	3,783.67	3,783.67
Ventas Filatélicas	25,877.00	25,877.00	24,282.74	24,282.74
Ventas patentados	15,789.00	15,789.00	17,011.23	17,011.23
	<b>440,646.00</b>	<b>448,190.00</b>	<b>563,433.34</b>	<b>563,433.34</b>

<b>GASTOS</b>	<b>Gastos 2009</b>	<b>Gasto efectivo 2009</b>	<b>Gastos 2010</b>	<b>Gasto efectivo 2010</b>
Remuneraciones Unificadas	385,220.33	385,220.33	510,839.14	515,000.00
Otros servicios	6,650.00	6,000.00	6,539.05	5,320.00
Servicios Básicos	6,900.00	6,500.00	6,825.40	6,900.00
Servicios Generales	9,500.00	9,800.00	8,724.01	5,500.00
Traslado, Instalaciones y viáticos	1,040.00	1,040.00	1,028.13	1,200.00
Instalaciones, Mantenimiento y Reparación	12,118.67	12,000.00	11,114.47	8,500.00
Arrendamiento de Bienes	2,477.00	2,477.00	2,054.66	2,054.66
Gastos en Informática	782.00	782.00	91.44	300.00
Bienes de uso y consumo	14,980.00	14,500.00	15,108.13	8,500.00
Otros gastos generales	978.00	978.00	1,108.91	950.00
Seguros costos financieros y otros gastos			0.00	0.00
	<b>440,646.00</b>	<b>439,297.33</b>	<b>563,433.34</b>	<b>554,224.66</b>

<b>AÑO 2009</b>	
Ingresos efectivos	448,190.00
Gasto efectivo	439,297.33
Utilidad neta 2009	8,892.67


<b>AÑO 2010</b>	
Ingresos efectivos	563,433.34
Gasto efectivo	554,224.66
Utilidad neta 2009	9,208.68

Elaborado por el departamento de Contabilidad  
 Responsable: Jason Tamayo  
 CONTADOR GENERAL

<b>S</b>	Verificado documentación sustentatoria	Realizado por: Paola Chica
		Supervisado por: Janneth León

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡La solución definitiva!</p>	<b>AUDITORIA DE GESTION ALA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>		<b>P/T # 008</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>			
<b>CONDICIÓN</b>	La satisfacción de los clientes fue medida a través de encuestas resultando en el año 2009 una satisfacción del 68,29% y en el año 2010 fue de 87.80% existiendo un incremento del 28.57%		
<b>CRITERIO:</b>	Se tenía prevista que la satisfacción del cliente se incremente en un 25%		
<b>EFFECTO:</b>	Como resultado tenemos que la satisfacción del cliente se incrementó con respecto al año 2009		
<b>CAUSA:</b>	El mejoramiento de la logística de distribución ha dado resultados.		
Incrementar la satisfacción del cliente	$\frac{\text{Satisfacción del cliente 2010} - \text{Satisfacción del cliente 2009}}{\text{Satisfacción del cliente 2009}} \times 100 = 28$	$\frac{8}{100} \times 100\% = 8\%$	28.57%
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de tener una satisfacción del cliente del 25% con relación al 2009 se tiene una eficacia del superior en 3.57%, debido al mejoramiento de la logística de distribución.		
<b>COMENTARIO</b>			
✓	Tomado de y/o chequeado con Ref P/T 008.1 Ref P/T 008.2		
		Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León	



 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡La solución definitiva!</p>		<p>P/T # 008.1</p>
--	--	--------------------

**ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

FECHA: \_\_\_\_\_

1) ¿Es Usted cliente de Correos del Ecuador?

Si  No

2) Desde cuando es usted cliente de "Correos del Ecuador"

Menos de 1 año o menos  Entre 4 y 8 años

Entre 1 o 3 años  Más de 9 años

3) ¿Cómo se enteró de los servicios que presta la Institución?

Internet  Amistades

Prensa o Revistas  Contactos Empresariales

4) ¿Con qué frecuencia usa los servicios de Correos del Ecuador?

Diario  Mensual  Semestral

Semanal  Trimestral  Anual

5) ¿Cuál es el grado de satisfacción que le brinda Correos del Ecuador?

Completamente satisfecho  Insatisfecho

Satisfecho  Completamente insatisfecho

6) ¿Ha usado o usa otro tipo de correo?

Si  No

7) En comparación con otras empresas, cómo calificaría Usted el servicio de Correos del Ecuador?

Malo  Muy bueno

Bueno  Excelente

8) Volvería a usar los servicios de Correos del Ecuador?

Si

No

9) De los siguientes productos cual ha utilizados Ud.?

CORREO ORDINARIO NACIONAL


CORREO CERTIFICADO

MAIL SERVICE EXPRESS

CLUB CORREOS

CORREOGIROS  
(Trasferencias monetarias)

Apartados Postales


 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡La solución definitiva!</p>		P/T # 008.2
--	--	-------------


### TABULACION DE DATOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES 2009-2010

AÑO 2009				
¿Cuál es el grado de satisfacción que le brinda Correos del Ecuador?				TOTAL
C.SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	C. INSATISFECHO	
12	16	9	4	41

AÑO 2010				
¿Cuál es el grado de satisfacción que le brinda Correos del Ecuador?				TOTAL
C.SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	C. INSATISFECHO	
28	11	1	1	41

√ Tomado de y/o chequeado con las encuestas archivadas en el departamento de Servicio al Cliente

		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>				
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>			<b>P/T # 009</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa Correos del Ecuador contaba con 1896 clientes en el año 2009 en el año 2010 se incrementan a 2491					
<b>CRITERIO:</b>	Se tenía previsto un incremento del 20% en el número de clientes, el incremento es del 31.68%					
<b>EFFECTO:</b>	Como resultado tenemos que la los clientes se incrementaron en mas 11.68% mas de lo previsto					
<b>CAUSA:</b>	Incremento en la propaganda y publicidad el producto club correos					
<b>Incrementar el número de clientes</b>	$\frac{\text{Número de clientes 2010}-\text{Número de clientes 2009}}{\text{Número de clientes 2009}} \times 100 = \frac{595}{1896} \times 100\% = 31.38\%$					
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de tener un incremento del 20% de los clientes se obtuvo una eficiencia en mas del 11.68%, debido a la propaganda del producto CLUB CORREOS.					
<b>COMENTARIO</b>						
✓	Tomado de y/o chequeado con Ref P/T 009.1					
				Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León		

		P/T # 009.1
---	--	-------------


**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION**  
**Cuadro estadístico No 1590**

<b>CLIENTES 2009</b>	
CLIENTES CORPORATIVOS	62
ADMISION GIROS POSTALES	45
CORRO ORDINARIO	189
EMS CONTADO	220
APARTADOS POSTALES	184
CERTIFICADO	250
EMS CREDITO	96
ENCOMIENDAS	240
CLUB CORREOS	200
<b>TOTAL</b>	<b>1486</b>

<b>CLIENTES 2010</b>	
CLIENTES CORPORATIVOS	68
ADMISION GIROS POSTALES	56
CORRO ORDINARIO	291
EMS CONTADO	252
APARTADOS POSTALES	184
CERTIFICADO	295
EMS CREDITO	106
ENCOMIENDAS	239
CLUB CORREOS	1000
<b>TOTAL</b>	<b>2491</b>

Elaborado por:  
Orlando Mendoza  
**GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN**

**S** Documentación sustentatoria

		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>			
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>		<b>P/T # 010</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	El número de piezas procesadas en el año 2009 fue de 2431 y en el año 2010 incrementa a 3223				
<b>CRITERIO:</b>	Se tenía previsto un incremento del 38%				
<b>EFFECTO:</b>	Como resultado tenemos que el número de piezas procesadas se incrementaron con respecto al año 2009				
<b>CAUSA:</b>	Incremento de clientes del producto estrella Club Correos, disminución de clientes de otros productos				
<b>Incrementar el número de piezas procesadas</b>	$\frac{\text{Piezas procesadas en el año 2010} - \text{Piezas procesadas en el año 2009}}{\text{Piezas procesadas en el año 2009}} \times 100 = \frac{792}{2431} \times 100 = 32.58\%$				
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de incrementar el número de piezas procesadas en un 38% solo se obtuvo un incremento del 32.58% la ineficiencia fue del 5.42% , no se ha implementado el programa de promociones mensuales				
<b>COMENTARIO</b>					
✓	Tomado de y/o chequeado con Ref P/T 010.1				
		Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León			

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡La solución definitiva!</p>		P/T # 010.1
--	--	-------------


**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION**  
**Cuadro estadístico No 1598**

<b>PIEZAS PROCESADAS</b>	
CLIENTES CORPORATIVOS	62
ADMISION GIROS POSTALES	56
CORRO ORDINARIO	291
EMS CONTADO	252
APARTADOS POSTALES	184
CERTIFICADO	295
EMS CREDITO	851
ENCOMIENDAS	240
CLUB CORREOS	200
<b>TOTAL</b>	<b>2431</b>

<b>PIEZAS PROCESADAS 2010</b>	
CLIENTES CORPORATIVOS	68
ADMISION GIROS POSTALES	45
CORRO ORDINARIO	389
EMS CONTADO	250
APARTADOS POSTALES	156
CERTIFICADO	270
EMS CREDITO	789
ENCOMIENDAS	256
CLUB CORREOS	1000
<b>TOTAL</b>	<b>3223</b>

Elaborado por:  
Orlando Mendoza  
**GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN**

**S** Documentación sustentatoria

		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>					
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>				<b>P/T # 011</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa Correos del Ecuador contaba con 6 productos en el año 2009 en el año 2010 se incrementan a 7						
<b>CRITERIO:</b>	Se tenía previsto un incremento del 25% en el número de productos ofertados, el incremento es del 16.66%						
<b>EFFECTO:</b>	El incremento es menor al esperado						
<b>CAUSA:</b>	El sistema CRM ha sido implementado pero no es su totalidad solo se ha podido incrementar un producto al mercado						
<b>Incrementar el Número de productos ofertados</b>	$\frac{\text{Número de productos ofertados 2010} - \text{Número de productos ofertados 2009}}{\text{Número de productos ofertados 2009}} \times 100 = \frac{1}{6} \times 100\% = 16.66\%$						
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de tener un incremento del 25% de los clientes se obtuvo una eficiencia en mas del 8.34%, debido a que no se ha podido implementar el sistema CRM en su totalidad.						
<b>COMENTARIO</b>							
✓	Tomado de y/o chequeado con Ref P/T 011.1						
						Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León	





		P/T # 011.1
---	--	-------------

<b>PRODUCTOS OFERTADOS 2009</b>
Encomiendas paquetes de hasta 20 Kg
servicios financieros postales (como giro postal o cuenta de ahorro
Servicios no financieros no postales
Buzones
Cartillas filatélicas
Postales Pre-franqueadas

<b>PRODUCTOS OFERTADOS 2010</b>
Encomiendas paquetes de hasta 20 Kg
servicios financieros postales (como giro postal o cuenta de ahorro
Servicios no financieros no postales
Buzones
Cartillas filatélicas
Postales Pre-franqueadas
Sobre de embalaje

## S Documentación sustentatoria

 CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. <i>¡la solución definitiva!</i>		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>					
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>				P/T # 012	
<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa Correos del Ecuador contaba en el año 2009 con tres canales de comunicación con los clientes.						
<b>CRITERIO:</b>	Se tenía previsto un incremento del 25% en los canales de comunicación con los clientes.						
<b>EFFECTO:</b>	Se cumple con la meta gracias a la implementación del Call Center						
<b>CAUSA:</b>	El sistema Call Center implementado en el mercado ha permitido una mejor comunicación con los clientes además de alcanzar la meta prevista.						
<b>Aumentar canales de comunicación con los clientes</b>	de	Canales de comunicación 2010-canales de comunicación 2009	x 100	'=	1	x100%	'= 25,00%
		Canales de comunicación 2009			4		
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de incrementar los canales de comunicación con los clientes en un 25% se obtuvo una eficiencia del 100% debido a la implementación del Call Center						
<b>COMENTARIO</b>							
<b>S</b>	Verificado documentación sustentatoria Ref P/T 012.1 Ref P/T 012.2						
					Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León		

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. <i>¡La solución definitiva!</i></p>		P/T # 011.1
---	--	-------------



## TELEAMAZONAS CIA. LTDA

### CONTRATO DE PROPAGANDA No 5896

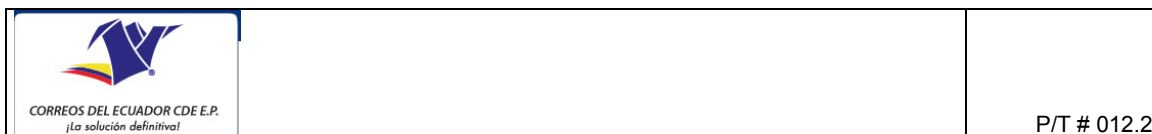
La Compañía Teleamazonas se compromete a pasar la propaganda de la empresa de Correos del Ecuador una vez a la semana en el horario de la noche de 20H00 a 22H00. Por un valor de USD 50 el minuto.

Firma del Cliente

GERENTE DE VENTAS  
Econ. Marcelo Vásquez

**S**

Documentación sustentatoria



## APC TECNOLOGIA

Equipos y Suministros de computación  
 OFICINAS: Tomás Ordoñez 6-37 y Juan Jaramillo/Teléfonos: 2839793-2828797

CUENCA-ECUADOR

R.U.C.0180358191001  
 AUT.S.R.I 1108646325

FACTURA 001-001-0000136

Fecha: 15 de marzo de 2010

Señor(es): Instituto Luis Rogerio González

Dirección: Luis Cordero y Tenemaza

RUC/C.I: 0190388243001  
 Teléfonos: 2240978

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.VALOR TOTAL
1	Sistema de Call Center	3500,00	3500,00
		SUBOTAL	3500,00
		I.V.A 0%	
		I.V.A 12%	420,00
		TOTAL	3920,00

FLOR GAUMBO MAGDALENA- ARTES GRAFICAS Y PAPELERIA PATRIA.  
 R.U.C. 0102639812001 AUT 2307 EMISIÓN 17/AGOSTO/2010. CADUCA  
 17/AGOSTO/2011 TIRAJE 0000100 AL 0000500.


OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

**S** Documentación sustentatoria

CLIENTE

F. AUTORIZADA

**S Documentación sustentatoria**

		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>																					
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>				<b>P/T # 013</b>																	
<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa Correos del Ecuador contaba en el año 2009 con 164 clientes corporativos.																						
<b>CRITERIO:</b>	En el año 2010 se mantienen los contratos de los clientes corporativos del 2009 y se incrementan 10 nuevos clientes																						
<b>EFFECTO:</b>	Además de cumplir con la meta se incrementan los clientes corporativos en un 6,01%																						
<b>CAUSA:</b>	Implementación de las tres fases de proyecto de propaganda en Teleamazonas, además el sistema de reportes a través de la página Web ha tenido una gran acogida de los clientes.																						
<b>Fidelizar clientes actuales</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">No de contratos vigentes 2010- No de Contratos vigentes 2009</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">100</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">'=</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">x100%</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">'=</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">6.01%</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;">No de contratos vigentes 2009</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: center;">164</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							No de contratos vigentes 2010- No de Contratos vigentes 2009	x	100	'=	10	x100%	'=	6.01%	No de contratos vigentes 2009				164			
No de contratos vigentes 2010- No de Contratos vigentes 2009	x	100	'=	10	x100%	'=	6.01%																
No de contratos vigentes 2009				164																			
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de mantener los clientes corporativos se logró un incremento del 6,01%																						
<b>COMENTARIO</b>																							
√	Tomado de y/o chequeado con Ref P/T 013.1 Ref P/T 013.2																						
					Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León																		

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡La solución definitiva!</p>	<p><b>LISTADO DE CLIENTES CORPORATIVOS CON CONTRATOS AL</b></p>	<p>P/T # 013.1</p>
--	---	--------------------

31/12/2009

- 1 ACCION PREVIA CIA LTDA
- 2 AGENCIAS DE VIAJES LANTOURS
- 3 ALMIBATOURS S.A.
- 4 ARTES DE LA TIERRA
- 5 ASOC.MUNICIP.ECUATORIAN.
- 6 BALNEARIO DURAN
- 7 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
- 8 BANCO DE LA PRODUCCION
- 9 BANCO DEL ESTADO - SUCURSAL CUENCA
- 10 BANCO DEL PACIFICO
- 11 BCO. DEL PACIFICO
- 12 BCO. ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
- 13 BIENAL INTERNACIONAL DE PINTURA
- 14 BLANCA CORDERO
- 15 CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE CUENCA
- 16 CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA
- 17 CARLOS CASTILLO
- 18 CARLOS CORDERO
- 19 CASA DE LA CULTURA
- 20 CHISTIAN MORENO
- 21 CIDAP
- 22 COLEGIO MANUEL J.CALLE
- 23 COMANDO PROV.DE POLICIA AZUAY N.6
- 24 COMPUNET
- 25 CONADIS
- 26 CONCEP
- 27 CONS.GESTION DE AGUAS
- 28 CONSEJ.NAC. CONADIS
- 29 CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
- 30 CONSERV. DE MUSICA
- 31 CONTRALORIA GEN. ESTADO
- 32 COOP. AHORRO SAN PEDRO DE TABOADA
- 33 COOP.JARDIN AZUAYO
- 34 COOP.SAN PEDRO TABOADA
- 35 COOPAC AUSTRO CIA. LTDA.
- 36 COPORACION LA FAVORITA
- 37 CORPOIMPEX S.A.
- 38 CORPOR.ADUANER.ECUATO.
- 39 CORPORACION MUCHO MEJOR ECUADOR
- 40 CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
- 41 CUERPO DE BOMBEROS

42 DEMARCACION HIDROGRAFICA DE SANTIAGO  
43 DIEGO CALDERON  
44 DIREC.PROV. EDUCAC.INTERC.  
45 DIREC.REG.REGISTRO CIVIL  
46 DIRECC. DE MOVILIZACION  
47 DIRECC. DE SALUD AZUAY  
48 DIRECC. PROV. CONS. JUD.  
49 DIRECC. PROV. DE EDUCAC.  
50 DIRECC. PROVINCIAL AZUAY  
51 DIRECCION DE MOVILIZACION CCFFAA  
52 DIRECCION GENERAL DEL REGISTRO CIVIL  
53 DIRECCION PROV. DE EDUCACION INTERCULTURAL  
54 DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCAC. INTERCULT.  
55 DISTRIBUCIONES TOVECO CIA. LTDA  
56 E&A BROKERT CIA.LTDA.  
57 ECUAGENERA CIA. LTDA  
58 ECUAMUEBLE CIA. LTDA.  
59 EL ALMIBAR ALMIBARTOURS  
60 EMPES DEL AZUAY EMVIAL  
61 EMTET  
62 ENERJUBONES S.A.  
63 ENVIAL  
64 EQUINDECA CIA. LTDA.  
65 ETAPA EP  
66 EXPEDIC. EL ALMIBAR  
67 EXPEDICIONES APULLACTA  
68 EXPEDICIONES EL ALMIBAR  
69 EXPORTADORA K. DORFZAUN CIA LTDA  
70 FABIAN MORENO  
71 FABIAN TORAL  
72 FABIOLA PULGARIN  
73 FERNANDO ARTURO REINOSO CARDENAS  
74 FISCALIA DEL AZUAY  
75 FIUNDAC.MENSAJ.DE LA PAZ  
76 FLORES FLORES AQUIP  
77 FRANCISCO RAMIREZ  
78 FUERZA Y TRABAJO  
79 FUNDC. MUNIC.BIENAL CUE.  
80 GERENCIA REG. AUSTRO.MIN.T.  
81 GOBERNACION DEL AZUAY  
82 HERBOLOGICS S.A  
83 HETEL RIO PIEDRA  
84 HOMERO ORTEGA  
85 HORMIPISOS CIA. LTDA.  
86 HOSP.VICENTER CORRAL M.  
87 HOTEL RIO PIEDRA

88 HUGO BERNAL  
89 IDEMARCAS  
90 IESS DIRECCION GENERAL CUENCA  
91 IESS SEG. SOCIAL CAMPES.  
92 INEC  
93 INMOGERMANIA  
94 INST. CRIMINALOGIA  
95 INST.NAC.PATRIM.CULTURAL  
96 INST.NIÑEZ Y LA FAMILIA  
97 INST.RICADDO MARQUEZ T.  
98 INSTIT. RICARDO MARQUEZ T.  
99 INSTITUTO NACIONAL PATRIMONIO CULTURAL  
100 ITALIMENTOS CIA. LTDA  
101 JHON SICHEL UNIESPORT  
102 JHONNY CHIMBO  
103 JORGE GUEVARA  
104 JOSE VILLA  
105 JUAN FERNANDO MENDEZ  
106 JUNT.PROV. Y DEF.CIVIL  
107 LAS FRAGANCIAS  
108 LAUTARO JETON SUSCAL - EMBUTIDOS LA ITALIANA  
109 LIBRICUENCA S.A.  
110 LUIS CAMPOVERDE  
111 MARIA ALVARADO  
112 MARIA GABRIELA GRANDA  
113 MARIA SUSANA ALVARADO  
114 MIDUVI DIRECC.PROV.AZUAY  
115 MINIST. AMBIENTE  
116 MINIST.ELEC.ENER.RENOV.  
117 MINISTERIO DE CULTURA  
118 MINISTERIO DEL AMBIENTE DIRECCION PROVINCIAL DEL AZUAY  
119 MINISTERIO ELECTRICIDAD ENERGIA REN.  
120 MODATEX  
121 MRIA SUSANA ALVARADO  
122 NITROLLANTA CIA. LTDA  
123 OFFICE SOLUCIONES CIA LTDA  
124 PACIFICARD S.A  
125 PAPELERIA MONSALVE CIA. LTDA.  
126 REGISTRO CIVIL  
127 RENAFIPSE  
128 ROSALIA VINTIMILLA  
129 SEBSECRETIA REG. DE EDUCACION DEL AUSTRO  
130 SECAP  
131 SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
132 SEMPLADES  
133 SENAGUA



- 134 SERRANO HAT CIA.LTDA
- 135 SERV.ECUAT.CAPAC.EMPRES.
- 136 SOCIEDAD COMERCIAL INDUTRIAL ECUAMUEBLE
- 137 SUB.REG.DE EDUCACION.
- 138 SUBSE.REG. DEL MIPRO.
- 139 SUBSEC.INCLUS.ECONOM.
- 140 SUBSEC.REG. EDUCACION
- 141 SUBSEC.REG.DEL MIPRO
- 142 SUBSECRET.REG.MINISTERIO RELAC.EXTERIORES
- 143 SUBSECRETARI DE INCLUSION ECONOMICA Y S.
- 144 SUBSECRETARIA REG. EDUACION DEL AUSTRO
- 145 SUBSECRETARIA ZONAL DE PLANIFICACION 6
- 146 SUBSECRETIA REG. DE EDUCACION DEL AUSTRO
- 147 SUBSECRT.REG.MIPRO
- 148 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
- 149 SUSANA ALVARADO
- 150 TANIA DELGADO
- 151 TELCONET S.A.
- 152 TERRADIVERSA
- 153 TOCASA S.A.
- 154 TOTAL MALDONADO FABIAN AGUSTIN
- 155 TOVECO CIA. LTDA.
- 156 UNIIVERSIDAD DE CUENCA
- 157 UNION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL SUR
- 158 UNIVERS.POLITEC.SALESIA.
- 159 UNIVERSID.PANAMERICANA
- 160 UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE CUENCA
- 161 UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
- 162 VAZQUEZ ALCAZAR VAZTOURS CIA LTDA
- 163 VAZTOURS CIA. LTDA.
- 164 VIDRART

√Tomado de y/o chequeado departamento de comercialización	Elaborado por: Orlando Mendoza
<b>S</b> Documentación sustentatoria	<b>GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN</b>

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. <i>¡La solución definitiva!</i></p>		P/T # 013.2
---	--	-------------

**LISTADO DE CONTRATOS NUEVOS AL 31/12/2010**


No	NOMBRES
1	ANDRES ESTEBAN DIAS
2	AUDIO AUTO S.A.
3	CRYOMED
4	CURIA
5	FERNANDO LANDIVAR
6	IMPORTADORA VEGA S.A.
7	IRMA UGALDE
8	KLINGOHR IMPORT CIA. LTDA
9	MTOPE DERECC.PROV.AZUAY
10	TANIA VALDEZ


Elaborado por:

Elaborado por:

Jacinto Fuentes

√ Tomado de y/o chequeado departamento de comercialización


		<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>					
		<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>				<b>P/T 014</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Remodelar el 40% de 10 agencias a nivel nacional						
<b>CRITERIO:</b>	Se han remodelado unicamente 3 agencias nivel nacional						
<b>EFFECTO:</b>	Como resultado tenemos que solo se alcanzó un 30% de la meta prevista						
<b>CAUSA:</b>	No se contó con presupuesto						
<b>Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física</b>	Agencias Remodeladas	x 100	'=	3	x100%	'=	30.00%
	Agencias que se planifico remodelar			10			
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida, se obtuvo una ineficiencia del 10% debido a una mala prevision al momento de realizar el POA ya que no se contaba con los recursos suficientes en el presupuesto.						
<b>COMENTARIO</b>							
√	Tomado de y/o chequeado con documentos de la empresa						
	Ref P/T 014.1						
						Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León	

 <p><b>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P.</b> <i>¡La solución definitiva!</i></p>		<p>P/T # 014.1</p>
--	--	--------------------

CRONOGRAMA DE REMODELACIÓN DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL AÑO 2010														CUMPLIDO	NO CUMPLIDO
		ENE	FEB	MER	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC		
1	IBARRA													v	
2	ESMERALDAS														x
3	RIOBAMBA														x
4	AMBATO														x
5	MACAS														x
6	MANABI														x
7	GUAYQUIL													v	
8	CUENCA														x
9	BOLIVAR														x
10	GUARANDA													v	

RESPONSABLE

CRISTINA MUÑOZ  
GERENTE DE FILIALES

 <p>CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. ¡la solución definitiva!</p>	<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR</b>		P/T # 015
<b>HOJA DE HALLAZGOS DE INDICADORES</b>			
<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa Correos del Ecuador tuvo un gasto en Tecnología de \$782		
<b>CRITERIO:</b>	En el año 2010 el gasto en tecnología se redujo a \$91,44		
<b>EFFECTO:</b>	Se alcanzó la meta en un porcentaje mucho mayor al previsto que era del 7%		
<b>CAUSA:</b>	Se implementó una plataforma integral de desarrollo de sistemas de gestión de servicios (QA-BPM)		
<b>Controlar el Gasto en Tecnología</b>	Gasto en Tecnología 2010-Gasto en Tecnología 2009	$x 100 = (690,56)$	$x100% = (88,30)$
	Gasto en Tecnología 2009	782	
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	En relación a la meta establecida de controlar el gasto en un 7% se obtuvo una eficiencia del 81,3%		
<b>COMENTARIO</b>			
√	Tomado de y/o chequeado con el presupuesto		
		Realizado por: Paola Chica Supervisado por: Janneth León	



**EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR AZUAY**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010**  
**LISTADO DE INDICADORES SIN INFORMACIÓN DISPONIBLE**

META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMACIÓN DEL TRIMESTRAL				CALCULO INDICADORES	RESULTADO	OBSERVACIONES
			I	II	III	IV			
Incrementar el tiempo de cumplimiento	$\frac{\text{Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2010} - \text{tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009}}{\text{Tiempos ofrecidos de los productos ofertados en el año 2009}}$	Incrementar el tiempo de cumplimiento	0%	50%	35%	65%	_____	sin información	Hay los tiempos ofrecidos pero no se cuentan con cuadros estadísticos de las variaciones de los tiempos
Proyecto de estandarización y digitalización de documentos	$\frac{\text{Número de fases cumplidas}}{\text{Número de fases que constituye el proyecto (Tres fases del Proyecto)}}$	100% del proyecto	20%	20%	30%	30%	_____	sin información	Se tenía prevista la compra de escáneres a nivel nacional no se ha llevado a cabo este proyecto
Reducir en número de reclamos de 18 a 14	$\frac{\text{Número de reclamos en el 2010} - \text{No de reclamos 2009}}{\text{Número de reclamos en el 2009}}$	Reducir el número de reclamos en un 25%	10%	30%	30%	30%	_____	sin información	No se lleva un control estadístico de las quejas de los clientes no hay reportes mensuales
Reducción de los tiempos ofertados en un 60%	$\frac{\text{Tiempos ofertados 2010} - \text{tiempos ofertados 2009}}{\text{Tiempos ofertados 2009}}$	Reducir los tiempos ofrecidos a los clientes en un 60%	28%	25%	24%	23%	_____	sin información	No hay cuadros estadísticos de los tiempos ofertados
Automatizar el 50% de la seguridad Informática	$\frac{\text{No de Procesos Levantados}}{\text{No de Procesos planificados}}$	100% del proyecto	0%	30%	30%	40%	_____	sin información	No se ha llevado a cabo este proyecto ya que se tenía previsto un ahorro en el presupuesto en gasto en tecnología
<p><b>CONDICION</b></p> <p>DEFICIENTE NIVEL DE MANEJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>En la empresa no se un plan estratégico de tecnología de información a todo nivel que guarde relación con el Plan Operativo Anual, por lo que los funcionarios desconocen de las políticas y procedimientos respecto a la información.</p> <p>No existen mecanismos permanentes para el control de las diferentes actividades operativas, que se expresen a través de la ejecución del presupuesto y del POA, no manteniendo registros completos sobre el cumplimiento de las actividades pero sin realizar evaluaciones del cumplimiento de las metas.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Según lo estipulado en el Acuerdo 039 CG 2009 5 Normas de Control Interno: Código 500-01 CONTROLES DE SISTEMAS INFORMATICOS: Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.</p> <p>Los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información. La utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la entidad.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>No se da el valor ni la importancia que requiere manejar sistemas de información sean manuales o automáticos, al igual que no existen mecanismos apropiados y permanentes para realizar el control físico y financieros de los planes operativos.</p> <p><b>EFFECTO</b></p> <p>Falta de conocimiento de los objetivos, planes, proyectos de la empresa, impiden el involucramiento del personal por alcanzar los objetivos. No se cuenta con toda información de los controles efectuados, no permite realizar evaluaciones y tomar acciones correctivas.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>El Gerente de la Empresa: Conformará una comisión que elaboren un documento en el que se establezcan cada una de las políticas institucionales relacionadas con la información y comunicación, con el fin de tanto los usuarios internos como externos conozcan el avance de ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución.</p>									
								HECHO POR	PCH
								REVISADO POR	JL



**EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR AZUAY  
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010**

**CUMPLIMIENTO DE METAS ESTABLECIDAS EN LOS INDICADORES**

META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				CALCULO INDICADORES	RESULTADOS
			I	II	III	IV		
Medir e incrementar la satisfacción del cliente en un 25%	No de Clientes satisfechos 2010-No de Clientes satisfechos 2009 No de clientes satisfechos 2009	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 25% frente al que se obtuvo en el 2009	40%	0%	60%	0%	8 28	28,57%
Incrementar los clientes de 1486 a 2491	Número de clientes 2010- Número de clientes 2009 Número de clientes 2009	Incrementar el número de clientes de un 20%	0%	50%	50%	0%	595 1896	31,38%
164 de los clientes corporativos	No de contratos vigentes 2010-No de contratos vigentes 2009 No de contratos vigentes 2009	1.- Plan de Promoción y Publicidad. 2.-Sistemas de reportes de clientes corporativos Web siete CDE 3.-Implementación de giros postales.	0%	15%	35%	50%	10 164	6,01%
Controlar que el Gasto en Tecnología no supere el \$782 con relación al año 2009	Gasto en Tecnología año 2010- Gasto en Tecnología 2009 Gasto en Tecnología año 2009	Controlar el gasto que no supere el 7%	0%	30%	30%	40%	(690,56) 782	88,30%
Incrementar los canales de comunicación con los clientes	Canales de comunicación 2010-canales de comunicación 2009 Canales de comunicación 2009	Incrementar el número de canales de comunicación en el 25%	0%	70%	15%	15%	1 4	25%
<b>CONDICION</b>	Se alcanzaron las metas propuestas en el POA							
<b>CRITERIO</b>	Indicadores							
<b>CAUSA</b>	Hubo controles apropiados							
<b>EFECTO</b>	Se alcanzaron las metas							
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Seguir y mejorar procedimientos							
							HECHO POR PCH	
							REVISADO POR JL	



**EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR AZUAY**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010**  
**INDICADORES QUE NO CUMPLIERON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL POA 2010**

META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				CALCULO INDICADORES	RESULTADOS	OBSERVACIONES				
			I	II	III	IV							
Incrementar la Utilidad Neta	Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009 Utilidad Neta 2009	Implementar el sistema de gestión de procesos informáticos	0%	0%	50%	50%	316	3,55%	no se implemento  se implemento				
		Implementar el sistema de Administración de Suministros	0%	60%	40%	0%	8892,67						
Incrementar el número de piezas procesadas	No de piezas procesadas 2010- No de piezas procesadas 2009 Número de piezas procesadas 2009	Incrementar el Número de piezas procesadas en un 38% con respecto al año 2009	10%	20%	50%	20%	792 2431	32,58%					
Incrementar los Productos Ofertados	Productos ofertados 2010-productos ofertados Productos ofertados 2009	Incrementar el 33% de los productos ofertados	0%	70%	15%	15%	1 6	16,66%					
Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física de las agencias a nivel nacional	Agencias remodeladas 2010 Agencias que se tenía previsto remodelar	Estandarizar y mejorar la imagen corporativa física en el 40%	0%	50%	0%	50%	3 10	30%					
<b>INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDA EN EL PLAN OPERATIVO ANUAL</b>													
<b>CONDICION</b>	No se implementaron las siguientes metas estratégicas establecidas en el POA del 2010												
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el sistema de gestión de procesos informáticos</li> <li>• Implementar el sistema de Administración de Suministros</li> <li>• Incrementar el Número de piezas procesadas en un 38% con respecto al año 2009</li> <li>• Incrementar el 33% de los productos ofertados</li> <li>• Estandarizar y mejorar la imagen corporativa física en el 40%</li> </ul>												
<b>CRITERIO</b>	Según lo estipulado en el Acuerdo 039 CG 2009 Normas de Control Interno: Código 600-02 EVALUACION PERIODICAS: la máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.												
<b>CAUSA</b>	El incumplimiento de las metas propuestas se dieron por la falta de evaluación periódica y acciones correctivas por parte de los directivos, lo que impacto negativamente en el logro de los objetivos corporativos, lo que se dio por:												
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento a disposiciones existentes</li> <li>• Despreocupación de los Directivos por realizar continuamente la supervisión de los riesgos encontrados.</li> <li>• Falta de una evaluación al sistema de control interno</li> </ul>												
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos no cuentan con información referente a la supervisión del control interno.</li> <li>• Falta de control sobre las actividades realizadas, no permiten su mejora continua</li> <li>• Desconocimiento de los errores y desviaciones por falta de evaluación.</li> <li>• Falta de acciones correctivas por la falta de evaluación y supervisión permanente</li> </ul>												
<b>RECOMENDACIÓN</b>	el gerente de la empresa.- Realizará evaluaciones permanentes a todas las áreas de la corporación y con mayor énfasis a los indicadores que no se han cumplido, a base de lo cual se tomarán las acciones correctivas para conseguir los objetivos estratégicos establecidos. se ejercerá una supervisión permanente de los procesos y resultados												
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>HECHO POR</td> <td>PCH</td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR</td> <td>JL</td> </tr> </table>									HECHO POR	PCH	REVISADO POR	JL
HECHO POR	PCH												
REVISADO POR	JL												



**FASE IV**

**INFORME DE LA**

**AUDITORIA DE GESTION**



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

---

**DIRECCIÓN REGIONAL 2 - AZUAY**

**INFORME GENERAL**

**AUDITORIA DE GESTION  
A LA EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR CDE.EP SUCURSAL CUENCA**

**SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

CDE.EP	Correos del Ecuador Empresa Pública
LOGGE	Ley Orgánica Contraloría General del Estado
NEAG	Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
NCI	Normas de Control Interno
Art.	Artículo
USD	Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica
R.O.	Registro Oficial
Sr.(a)	Señor (a)
Srta.	Señorita
Dr.	Doctor
CPA	Contador Público Autorizado

Cuenca, a 01 de Julio de 2011

Abogado.  
GUSTAVO JARA  
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR  
DE LA SUCURSAL CUENCA  
Azuay-Cuenca.

De mi consideración:

Hemos efectuado **Auditoría de Gestión** a la Empresa de Correrros del Ecuador, Sucursal cuenca, al Plan Operativo Anual, por el periodo comprendido entre el 1º de enero del 2009 al 31 de diciembre del 2010,

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y la documentación auditada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales correspondan se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser consideradas para su aplicación inmediata y con carácter de obligatorio.

Atentamente,  
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
Por el Contralor General del Estado

**DIRECTOR DE LA REGIONAL 2  
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**

## CAPITULO I

### ENFOQUE DE LA AUDITORIA

#### Motivo del examen

La Auditoría de Gestión efectuada a la empresa Correos del Ecuador Sucursal Cuenca a la aplicación de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual año 2010, por el periodo comprendido entre el 1° de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, se ejecutó con cargo al Plan Anual de Control para el 2011 de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado y de conformidad con la Orden de Trabajo 201-DR2JA-2011 de 4 de abril del 2011, suscrita por el Director de la Regional 2 de la Contraloría.

#### Objetivos del examen

Los objetivos del examen son:

Determinar el grado de cumplimiento de la misión y de los objetivos y metas institucionales, establecidos en el Plan Operativo Anual de la Empresa Correos del Ecuador Sucursal Cuenca.

#### Alcance

La auditora de Gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

#### Enfoque de la auditoria

Se ha determinado medir el grado de eficiencia en la consecución de los objetivos y metas fijados por la empresa Correos del Ecuador.

#### Componentes auditados

Dirección de Comercialización, Operaciones, Servicio al Cliente, Filiales y Tecnología.

#### Indicadores de Gestión

Incrementar de la Utilidad Neta		Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009	=	%
		Utilidad Neta 2009		

Incrementar el No de clientes satisfechos		Número de clientes satisfechos 2010 – número clientes satisfechos 2009	=	%
		Número de clientes satisfechos		

Incrementar el número de clientes		No de clientes 2010-No de clientes 2009	=	%
		Número de clientes 2009		

Incrementar el número de piezas procesadas		$\frac{\text{No de piezas procesadas 2010}-\text{No de piezas procesadas 2009}}{\text{Número de piezas procesadas 2009}}$	=	%
Incrementar el tiempo de cumplimiento de los productos ofertados		$\frac{\text{Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2010}-\text{tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009}}{\text{Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009}}$	=	%
Generar nuevos productos		$\frac{\text{No de productos ofertados 2010}-\text{No de productos ofertados 2009}}{\text{Número de productos ofertados 2009}}$	=	%
Incrementar canales de comunicación con los clientes		$\frac{\text{No de canales de comunicación 2010}-\text{No de canales de comunicación 2009}}{\text{Número de canales de comunicación 2009}}$	=	%
Mejorar la Imagen Corporativa		$\frac{\text{Número de Agencias remodeladas}}{\text{Número de agencias que se tenía previsto remodelar}}$	=	%
Fidelizar actuales clientes		$\frac{\text{No de contratos vigentes 2010}-\text{No de contratos vigentes 2009}}{\text{Número de contratos vigentes 2009}}$	=	%
Estandarizar y digitalizar los documentos desde las oficinas hacia centros de clasificación		$\frac{\text{No de fases cumplidas}}{\text{No de fases que tiene el proyecto}}$	=	%
Controlar el gasto en tecnología		$\frac{\text{Gasto en tecnología 2010}-\text{Gasto en tecnología 2009}}{\text{Gasto en tecnología 2009}}$	=	%
Reducir los tiempos ofertados		$\frac{\text{Tiempos ofertados 2010}-\text{Tiempos ofertados 2009}}{\text{Tiempos ofertados 2009}}$	=	%

Reducir el Número de reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos en el 2010}-\text{Número de reclamos en el 2009}}{\text{Número de reclamos en el 2009}}$	=	%
-------------------------------	--	---	---

Automatizar la seguridad informática	$\frac{\text{Número de procesos levantados}}{\text{Número de procesos planificados}}$	=	%
--------------------------------------	---	---	---

### Misión

Correos del Ecuador es una empresa pública, con carácter empresarial, que presta servicios postales oportuna y eficientemente, con mayor cobertura nacional e internacional a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

### Visión

Liderar el servicio postal universal ecuatoriano para el sector público y privado con calidad, eficiencia y rapidez, alineando estrategias y logística de Estado, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros con tarifas competitivas y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

### Base Legal

Mediante la Ley General de Correos expedida con Decreto Supremo No.3683 del 30 de julio de 1.969, y publicado en el Registro Oficial No: 888 del 3 de agosto del mismo año, se crea Correos del Ecuador como empresa pública.

### Principales disposiciones legales

- ✓ Constitución de la República del Ecuador 2008,
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
- ✓ Ley del Servidor Público
- ✓ Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento,
- ✓ Código de Trabajo,
- ✓ Manual para la Administración y Control de Bienes del Sector Público
- ✓ Acuerdo 447 del Ministerio de Economía de 29 de diciembre del 2007, Sistema Integrado de Administración financiera.
- ✓ Normas de Control Interno, dictadas por la Contraloría General del Estado mediante Acuerdo No. 039 CG del 16 de Noviembre-2009.
- ✓ Reglamento General sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector público, Acuerdo 025-CG, publicado en RO 378 de 17 de octubre del 2006.
- ✓ Reglamento para el Control Administrativo de Bienes no Considerados Activos Fijos, Acuerdo No. 025 CG, publicado en R.O. 26 de 16 de septiembre de 1996.

### Estructura Orgánica

Gerencia

- Secretaria

Departamento Financiero: Contabilidad y Pagaduría

Departamento de Comercialización: Gerencia comercial y analista de Ventas

Departamento de Operaciones: Jefe Operativo

### Principales procesos habilitantes de apoyo

- ✓ Departamento Financiero
- ✓ Departamento de Comercialización
- ✓ Departamento de Operaciones

### Objetivos Estratégicos de la Empresa de Correos

- ✓ Incrementar la rentabilidad institucional en un 9 - 14% en el año 2010
- ✓ Medir e incrementar la satisfacción del cliente interno en un 25 %
- ✓ Fidelización de clientes actuales en un 90%.
- ✓ Incrementar clientes empresariales en un 30%
- ✓ Automatizar, homologar y estandarizar los procesos (En diferentes porcentajes detallados en el cuadro de acciones estratégicas)

### Financiamiento de las operaciones

Financiamiento de las operaciones según presupuestos

<b>INGRESOS</b>	<b>Ingresos 2009</b>	<b>Ingresos 2010</b>
Admisión Giros Postales	15,00	13,75
Apartados Postales	9.789,00	10.375,13
Apartados Postales años anteriores	156,00	178,57
Apartados Postales crédito	24,00	47,77
Arriendo kioscos crédito	465,00	535,71
Arriendo kioscos contado	49,00	0,00
Arriendo locales contado	456,00	230,00
Arriendo locales crédito	12.765,00	13.661,93
Certificado	65.900,00	70.262,01
Corporativo crédito	65.980,00	66.631,14
EMS Contado	25.678,00	36.419,48
EMS Crédito	132.456,00	134.481,20
Encomiendas	42.456,00	43.922,32
Exporta Fácil	65,00	56,25
FAX	8,00	0,48
Kioscos contado	879,00	803,57
Kioscos crédito	11,00	133,93
Máquina Franqueadora	5.654,00	4.420,48
Multas	234,00	335,03
Multas años anteriores	10,00	15,61
Multas apartados	5,00	6,08
Multas crédito	3,00	4,91
Notificación paquetería	6.578,00	7.507,07
Ordinario	12.345,00	24.787,54
Ordinario Plus	113,00	118,08
Otros no especificados	2,00	1,00



Recuperación cartera	12.200,00	100.064,16
Reintegros	21,00	37,59
Servicios Básicos Contado	122,00	166,29
Servicios Básicos Crédito	987,00	1.180,58
Servicios Especiales	987,00	1.958,04
Ventas Agenciados	2.567,00	3.783,67
Ventas Filatélicas	25.877,00	24.282,74
Ventas patentados	15.789,00	17.011,23
	<b>440.646,00</b>	<b>563.433,34</b>

<b>GASTOS</b>	<b>Gastos 2009</b>	<b>Gastos 2010</b>
Remuneraciones Unificadas	385.220,33	510.839,14
Otros servicios	6.650,00	6.539,05
Servicios Básicos	6.900,00	6.825,40
Servicios Generales	9.500,00	8.724,01
Traslado, Instalaciones y viáticos	1.040,00	1.028,13
Instalación, Mantenimiento y Reparación	12.118,67	11.114,47
Arrendamiento de Bienes	2.477,00	2.054,66
Gastos en Informática	782,00	91,44
Bienes de uso y consumo	14.980,00	15.108,13
Otros gastos generales	978,00	1.108,91
Seguros costos financieros y otros gastos		0,00
	<b>440.646,00</b>	<b>563.433,34</b>

## 9.- FUNCIONARIOS PRINCIPALES

GERENTE ZONAL CUENCA Abogado. Gustavo Jara Espinoza  
Anexo 1

## CAPITULO III

### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

#### COMENTARIO

##### **Carece de un Código de Ética y Normas de Conducta para el personal**

La Empresa Correos del Ecuador carece de un Código de Ética y normas de conducta para el personal que labora en el área de atención al público, administrativa y financiera. Infringiendo la Norma de Control Interno, No. 200-01 Integridad y valores, por la falta de preocupación por parte del gerente no se han llevado a cabo la elaboración de éste manual. Estas normas son parte de la cultura organizacional, rigen la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.

#### RECOMENDACIÓN 1

##### **Al Gerente General de la Empresa**

Se le sugiere como responsable del control interno elabore una manual de Ética y conducta y difunda en todo el personal de la empresa, lo cual ayudará en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.

#### COMENTARIO

##### **No se da capacitación al personal ni se realizan evaluaciones de desempeño**

La Empresa cuenta con una unidad de Recursos Humanos a nivel Nacional que está encargada del personal, sin embargo se incumplió con la NCI 200-03 Políticas y prácticas de talento humano, ya que no se han realizado capacitaciones ni evaluaciones de desempeño periódicas al personal de la sucursal Cuenca, provocando una falta de motivación del personal en superarse y brindar un mejor servicio a los usuarios.

#### RECOMENDACIÓN 2

##### **A la Gerente Nacional de Capacitación y Mejoramiento:**

Se dispondrá la evaluación del personal por lo menos trimestralmente y de manera obligatoria, después de que se haya impartido una capacitación al personal sin excepción alguna, lo cual permitirá mejorar los procedimientos y el servicio.

#### COMENTARIO

##### **No se lleva un control de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados a los clientes ni tampoco de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia**

Dentro de las actividades de control de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se ha determinado los siguientes hechos:

- En la empresa no se lleva un control de los tiempos ofrecidos a de los productos ofertados a los clientes.
- Tampoco se realizan estadísticas de los tiempos ofrecidos de los productos ofertados, lo que impide mejorar la satisfacción del cliente que es un objetivo institucional.
- No se realizan estudios de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia.
- No se tiene un estándar de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de la correspondencia para poder mejorar los tiempos futuros.

Esta situación se generó por el descuido del Gerente de operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 400 Actividades de control.

### **RECOMENDACIÓN 3**

#### **Gerente de Operaciones:**

Designará a una persona que se encargue de llevar un control estadístico de los tiempos de los productos ofertados a los clientes y de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia cuyo reporte será entregado mensualmente y dado a conocer al gerente para que tome medidas correctivas en caso de que los tiempos varíen en más mes a mes.

### **COMENTARIO**

**No se reportan al gerente la atención de las quejas de los clientes; además no hay reportes mensuales de la entrega de suministros por direcciones para su control**

Dentro de la Identificación de Riesgos de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, se han determinado los siguientes hechos:

- La empresa no cuenta con un funcionario responsable de reportar al gerente la variación del número de quejas de los clientes
- Además no cuenta con reportes mensuales de la entrega de suministros por Direcciones que permitan llevar un control de los mismos.

Esta situación se generó por el descuido del Gerente de Operaciones, al incumplir lo dispuesto en la NCI 300-01 Identificación de Riesgos.

### **RECOMENDACIÓN 4**

#### **Al Gerente de Operaciones:**

Designará a una persona para que realice un reporte mensual de las quejas de los clientes que tienen que ser controladas estadísticamente y de darse un incremento en las mismas se tienen que investigar las causas de dicho incremento y se deben tomar medidas correctivas para mitigar este riesgo.

Se recomienda al Gerente de operaciones solicite un reporte mensual al encargado de la entrega de suministros por Direcciones para ser comparada mes a mes y de presentarse un incremento en el gasto en alguna dirección determinar causas y responsables.

## COMENTARIO

**No se realizan informes mensuales de las variaciones en los estándares de los indicadores.**

En la Empresa de Correos del Ecuador no se realizan informes mensuales de las variaciones de la aplicación de los indicadores, se ha incumplido la NCI 410-04-Políticas y procedimientos, al no informar y comunicar si han existido variaciones en la aplicación de indicadores por tal motivo se ha generado una mala ejecución y coordinación al momento de intercambiar y comunicar la información obtenida, además no se difunden los resultados de las metas alcanzadas y no se toman medidas correctivas en las variaciones de los indicadores.

Esta situación se genera por el descuido del Gerente, al incumplir lo dispuesto en la NCI 410-04 Políticas y Prácticas de Información y Comunicación

## RECOMENDACIÓN 5

### Al Gerente

Se sugiere la designación de una persona para que sea la encargada de revisar mensualmente la variación de los indicadores y se los haga conocer a los gerentes de las direcciones a las que les corresponda tomar medidas correctivas de existir una desviación negativa.

## COMENTARIO

**No se realizan reuniones mensuales entre el Gerente y los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos, no se da seguimiento trimestral a la aplicación de los indicadores y no se toman medidas correctivas en caso de variaciones en los estándares.**

El Gerente no realiza reuniones mensuales con los responsables de las Direcciones para analizar la consecución de los objetivos y metas, además no se da monitoreo a la aplicación de los indicadores y de darse una variación en los mismos no se toman medidas correctivas oportunas. Se ha incumplido la NCI 600 Seguimiento, debido a la falta de preocupación por parte del Gerente, que genera una pérdida de imagen empresarial, disminución de recursos, mediocridad en las Direcciones, objetivos y metas alcanzadas no es su totalidad y problemas no solucionados.

## RECOMENDACIÓN 6

### Al Gerente:

Se recomienda al gerente realice reuniones mensuales con los gerentes de cada Dirección para revisar la consecución de los objetivos y metas, se establezcan los problemas y se den soluciones, además se recomienda la revisión trimestral de los estándares de los indicadores para revisar si hay variaciones para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS ESPECIFICOS

#### COMENTARIO

#### LA UTILIDAD NETA EN EL AÑO 2010 FUE DEL 3,55%

La Empresa de Correos del Ecuador en su POA estableció como meta institucional alcanzar una utilidad neta del 14% al 19%.

Se ha implementado el sistema de control de suministros, lo cual ha permitido el control de gasto, pero no ha sido suficiente, debiéndose implantar el sistema de gestión de procesos informáticos.

En relación a la meta establecida solo se alcanzó un 3,55% por lo tanto hay una ineficacia del 5,45%.

Del análisis realizado pudimos evidenciar que el gasto que mas afecto en el calculo del este índice fue el de Remuneraciones Unificadas ya que hubo alza de sueldos no considerada para el establecimiento de la meta.

Se expone el indicador para mejor visualización de los resultados:

<b>Incrementar rentabilidad Institucional</b>	<b>la</b>	Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009	x	100	'=	316	x100%	'=	3,55%
		Utilidad Neta 2009				8893			

#### RECOMENDACIÓN 7

##### Al Gerente:

Se sugiere tomar en cuenta al momento de establecer las metas institucionales las posibles alzas de sueldos, además de implementar el sistema de gestión de procesos informáticos a la brevedad posible.

#### COMENTARIO

#### EL NÚMERO DE PIEZAS PROCESADAS TUVO UN INCREMENTO DEL 32,58% CON RESPECTO AL AÑO 2009

La empresa de Correos del Ecuador tuvo 2431 piezas procesadas en el año 2009, sufrió un incremento a 3223 piezas procesadas, existiendo un incremento significativo; pero no se alcanzó la meta que era un incremento del 38%.

Del análisis realizado el mayor porcentaje de incremento en las piezas procesadas se debe a la gran acogida que el público le ha dado al producto CLUB CORREOS, pero otros productos han disminuido, el plan de promociones todavía no se ha implementado.

Se expone el indicador para mejor visualización de los resultados

<b>Incrementar el número de piezas procesadas</b>	Piezas procesadas en el año 2010-						
	Piezas procesadas en el año 2009	x	100	'=	792	x100%	'= 32.58%
	Piezas procesadas en el año 2009				2431		

Debido a la variación de los costos, se establece el siguiente indicador de eficiencia:

### RECOMENDACIÓN 8

#### Al Gerente de Comercialización:

Implementará a la brevedad posible el sistema de promociones que se tenía previsto.

### COMENTARIO

#### SE INCREMENTO EL 16.66% DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS CON RESPECTO AL AÑO 2009

La empresa de Correos del Ecuador ha incorporado al mercado un producto en el año 2010, se trata de los sobres de embalaje, la meta se estableció fijando un incremento del 25% meta que no fue alcanzada, no se ha establecido todavía el sistema CRM, el cual permitirá generar nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de la gente.

Se expone el indicador para mejor visualización de los resultados

<b>Incrementar el Número de productos ofertados</b>	Número de productos ofertados 2010-						
	Número de productos ofertados 2009	x	100	'=	1	x100%	'= 16.66%
	Número de productos ofertados 2009				6		

### RECOMENDACIÓN 9

#### Al Gerente de Comercialización:

Se recomienda implantar el sistema CRM el cual permitirá determinar con mayor facilidad los gustos y preferencias de los clientes de la empresa de Correos del Ecuador

### COMENTARIO

#### LA REMODELACIÓN DE LAS AGENCIAS SOLO SE LLEVÓ A CABO EN TRES PROVINCIAS SIENDO EL 30%

Se tenía prevista la remodelación de diez agencias en todo el país, pero solo se llevo a cabo la remodelación de tres agencias: Ibarra, Guayaquil y Guaranda, lo que dio como resultado que no se alcance la meta del 40%.

Del análisis realizado pudimos determinar que la remodelación de todas las agencias no se pudo llevar a cabo por limitaciones en el presupuesto.

Para mejor visualización de los resultados, se describen los siguientes indicadores

Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física	Agencias Remodeladas	x 100	'=	3	x100%	'=	30.00%
	Agencias que se `planifico remodelar			10			

## RECOMENDACIÓN 10

### Al Gerente de Filiales:

Se le recomienda tomar en cuenta el presupuesto para proponer las metas institucionales.

## COMENTARIO

### DEFICIENTE NIVEL DE MANEJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En la empresa Correos del Ecuador no se ha implantado un plan estratégico de tecnología de información a todo nivel que guarde relación con el Plan Operativo Anual, por lo que los funcionarios desconocen de las políticas y procedimientos respecto a la información.

No existen mecanismos permanentes para el control de las diferentes actividades operativas, que se expresen a través de la ejecución del presupuesto y del POA, no manteniendo registros completos sobre el cumplimiento de las actividades pero sin realizar evaluaciones del cumplimiento de las metas

Según lo estipulado en el Acuerdo 039 CG 2009 5 Normas de Control Interno: Código 500-01 CONTROLES DE SISTEMAS INFORMATICOS: Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles

Los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información. La utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la entidad.

No se da el valor ni la importancia que requiere manejar sistemas de información sean manuales o automáticos, al igual que no existen mecanismos apropiados y permanentes para realizar el control físico y financiero de los planes operativos

Falta de conocimiento de los objetivos, planes, proyectos de la empresa, impiden el involucramiento del personal por alcanzar los objetivos. No se cuenta con toda información de los controles efectuados, no permite realizar evaluaciones y tomar acciones correctivas

CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P. <small>(por acciones ordinarias)</small>		EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR AZUAY							
		PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010							
		LISTADO DE INDICADORES SIN INFORMACIÓN DISPONIBLE							
META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				CALCULO INDICADORES	RESULTADO	OBSERVACIONES
			I	II	III	IV			
Incrementar el tiempo de cumplimiento	Tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2010- tiempos ofrecidos de los productos ofertados 2009 Tiempos ofrecidos de los productos ofertados en el año 2009	el tiempo de cumplim	0%	50%	35%	65%		sin información	Hay los tiempos ofrecidos pero no se cuentan con cuadros estadísticos de las variaciones de los tiempos
Proyecto de estandarización y digitalización de documentos	Número de fases cumplidas Número de fases que constituye el proyecto (tres fases del Proyecto)	100% del proyecto	20%	20%	30%	30%		sin información	Se tenía prevista la compra de escáneres a nivel nacional no se ha llevado a cabo este proyecto
Reducir en número de reclamos de 18 a 14	Número de reclamos en el 2010-No de reclamos 2009 Número de reclamos en el 2009	Reducir el número de reclamos en un 25%	10%	30%	30%	30%		sin información	No se lleva un control estadístico de las quejas de los clientes no hay reportes mensuales
Reducción de los tiempos ofertados en un 60%	Tiempos ofertados 2010- tiempos ofertados 2009 Tiempos ofertados 2009	Reducir los tiempos ofrecidos a los clientes en un 60%	28%	25%	24%	23%		sin información	No hay cuadros estadísticos de los tiempos ofertados
Automatizar el 50% de la seguridad Informática	No de Procesos Levantados No de Procesos planificados	100% del proyecto	0%	30%	30%	40%		sin información	No se ha llevado a cabo este proyecto ya que se tenía previsto un ahorro en el presupuesto en gasto en tecnología

## RECOMENDACIÓN 11

### Al Gerente.

Conformará una comisión que elaboren un documento en el que se establezcan cada una de las políticas institucionales relacionadas con la información y comunicación, con el fin de tanto los usuarios internos como externos conozcan el avance de ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución.

## COMENTARIO

### INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN OPERATIVO ANUAL

No se implementaron las siguientes metas estratégicas establecidas en el POA del 2010:

- Implementar el sistema de gestión de procesos informáticos
- Incrementar el Número de piezas procesadas en un 38% con respecto al año 2009
- Incrementar el 33% de los productos ofertados
- Incrementar el número de canales de comunicación en el 50%.
- Estandarizar y mejorar la imagen corporativa física en el 40%

Según lo estipulado en el Acuerdo 039 CG 2009 Normas de Control Interno: Código 600-02 EVALUACION PERIODICAS: la máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizaciones y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estas situaciones se dieron por el incumplimiento de las metas propuestas se dieron por la falta de evaluación periódica y acciones correctivas por parte de los directivos, lo que impacto negativamente en el logro de los objetivos corporativos, lo que se dio por:



- Incumplimiento a disposiciones existentes
- Despreocupación de los Directivos por realizar continuamente la supervisión de los riesgos encontrados.
- Falta de una evaluación al sistema de control interno

Los directivos no cuentan con información referente a la supervisión del control interno, propiciado no permiten su mejora continua, desconocimiento de los errores y desviaciones por falta de evaluación, que motiva que no se den las acciones correctivas en forma oportuna

**INDICADORES QUE NO CUMPLIERON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL POA 2010**

META	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ANUAL DEL GESTIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL				CALCULO INDICADORES	RESULTADOS	OBSERVACIONES
			I	II	III	IV			
Incrementar la Utilidad Neta	Utilidad Neta 2010-Utilidad Neta 2009 Utilidad Neta 2009	Implementar el sistema de gestión de procesos informáticos	0%	0%	50%	50%	316	3,55%	no se implemento
		Implementar el sistema de Administración de Suministros	0%	60%	40%	0%	8892,67		
Incrementar el número de piezas procesadas	No de piezas procesadas 2010- No de piezas procesadas 2009 Número de piezas procesadas 2009	Incrementar el Número de piezas procesadas en un 38% con respecto al año 2009	10%	20%	50%	20%	792 2431	32,58%	se implemento
Incrementar los Productos Ofertados	Productos ofertados 2010-productos ofertados Productos ofertados 2009	Incrementar el 33% de los productos ofertados	0%	70%	15%	15%	1 6	16,66%	
Incrementar los canales de comunicación con los clientes	Canales de comunicación 2010-canales de comunicación 2009 Canales de comunicación 2009	Incrementar el número de canales de comunicación en el 50%	0%	70%	15%	15%	1 4	25%	
Estandarizar y mejorar la imagen corporativa e infraestructura física de las agencias a nivel nacional	Agencias remodeladas 2010 Agencias que se tenía previsto remodelar	Estandarizar y mejorar la imagen corporativa física en el 40%	0%	50%	0%	50%	3	30%	
							10		

**RECOMENDACIÓN 12**

**Al Gerente**

Realizará evaluaciones permanentes a todas las áreas de la corporación y con mayor énfasis a los indicadores que no se han cumplido, a base de lo cual se tomarán las acciones correctivas para conseguir los objetivos estratégicos establecidos. Se ejercerá una supervisión permanente de los procesos y resultados

## COMPROMISO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

**Oficio No. 203-DR2-CDE-GJLT**

Cuenca, 01 de Julio de 2011

Señor

DIRECTOR DE LA REGIONAL 2 DE LA  
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO  
Ciudad.-

De mi consideración:

En la reunión de trabajo llevada a cabo el 28 de marzo de 2011, con las señoras CPA Paola Viviana Chica Patiño, Supervisora y: CPA Gladys Janneth León Torres, Jefe de Equipo, de la Contraloría General del Estado, quienes tuvieron bajo su responsabilidad la Auditoría de Gestión a la Empresa de Correos CDE.EP Sucursal Cuenca por el período comprendido entre el 1° de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, se analizaron las recomendaciones formuladas, las que se nos dio a conocer en la lectura del borrador del informe

Una vez que las recomendaciones fueron analizadas y discutidas, las consideramos aplicables, puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos permitirá cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Producto de estas reuniones, se ha elaborado el cronograma de implantación de las recomendaciones que adjunto al presente, el mismo que al haber suscrito los funcionarios involucrados, nos comprometemos a cumplirlo en las condiciones y plazos previstos y de ser necesario, se dotarán de los recursos pertinentes.

Atentamente

*GERENTE ZONAL CUENCA*

## AUDITORIA DE GESTION AL PLAN OPERATIVO ANUAL

### CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES

No. REC.	RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLES Y PLAZO A CUMPLIR
	<b>RECOMENDACIÓN 1</b>		
4	Se le sugiere como responsable del control interno elabore una manual de Ética y conducta y difunda en todo el personal de la empresa, lo cual ayudará en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.		Gerente General
	<b>RECOMENDACIÓN 2</b>		
	Se dispondrá la evaluación del personal por lo menos trimestralmente y de manera obligatoria, después de que se haya impartido una capacitación al personal sin excepción alguna, lo cual permitirá mejorar los procedimientos y el servicio.		Gerente Nacional de Capacitación y Mejoramiento.
	<b>RECOMENDACIÓN 3</b>		
	Designará a una persona que se encargue de llevar un control estadístico de los tiempos de los productos ofertados a los clientes y de los tiempos de recepción, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia cuyo reporte será entregado mensualmente y dado a conocer al gerente para que tome medidas correctivas en caso de que los tiempos varíen en más mes a mes.		Gerente de Operaciones
	<b>RECOMENDACIÓN 4</b>		
	Designará a una persona para que realice un reporte mensual de las quejas de los clientes que tienen que ser controladas estadísticamente y de darse un incremento en las mismas se tienen que investigar las causas de dicho incremento y se deben tomar medidas correctivas para mitigar este riesgo.  Se recomienda al Gerente de operaciones solicite un reporte mensual al encargado de la entrega de suministros por Direcciones para ser comparada mes a mes y de presentarse un incremento en el gasto en alguna dirección determinar causas y responsables.		Gerente de Operaciones
	<b>RECOMENDACIÓN 5</b>		
	Se sugiere la designación de una persona para que sea la encargada de revisar mensualmente la variación de los indicadores y se los haga conocer a los gerentes de las direcciones a las que les corresponda tomar medidas correctivas de existir una desviación negativa.		Gerente

	<b>RECOMENDACIÓN 6</b>		
	Se recomienda al gerente realice reuniones mensuales con los gerentes de cada Dirección para revisar la consecución de los objetivos y metas, se establezcan los problemas y se den soluciones, además se recomienda la revisión trimestral de los estándares de los indicadores para revisar si hay variaciones para poder tomar medidas correctivas a tiempo.		Gerente
	<b>RECOMENDACIÓN 7</b>		
	Se sugiere tomar en cuenta al momento de establecer las metas institucionales las posibles alzas de sueldos, además de implementar el sistema de gestión de procesos informáticos a la brevedad posible.		Gerente
	<b>RECOMENDACIÓN 8</b>		
	Implementará a la brevedad posible el sistema de promociones que se tenía previsto.		Gerente de Comercialización
	<b>RECOMENDACIÓN 9</b>		
	Se recomienda implantar el sistema CRM el cual permitirá determinar con mayor facilidad los gustos y preferencias de los clientes de la empresa de Correos del Ecuador		Gerente de Comercialización
	<b>RECOMENDACIÓN 10</b>		
	Se le recomienda tomar en cuenta el presupuesto para proponer las metas institucionales.		Gerente de Filiales
	<b>RECOMENDACIÓN 11</b>		
	Conformará una comisión que elaboren un documento en el que se establezcan cada una de las políticas institucionales relacionadas con la información y comunicación, con el fin de tanto los usuarios internos como externos conozcan el avance de ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución.		Gerente
	<b>RECOMENDACIÓN 12</b>		
	Realizará evaluaciones permanentes a todas las áreas de la corporación y con mayor énfasis a los indicadores que no se han cumplido, a base de lo cual se tomarán las acciones correctivas para conseguir los objetivos estratégicos establecidos. se ejercerá una supervisión permanente de los procesos y resultados		Gerente

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	
Lcdo. Roberto Cavanna M.	Gerente General
Dra. María de los Ángeles Morales	
Belén Ponce	Asistente
<b>SUBERENCIA GENERAL</b>	
Econ. Milton Ochoa	Subgerente General
Samanta López	Asistente
<b>GERENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION</b>	
Econ. Patricia Buitrón	Gerente Nacional de Administración
Dennis Córdova	Asistente
<b>DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES</b>	
Sofía Guanoquiza Yudi García	
Patricia Rivera	
Arturo Loza	
Wilson Vega	
<b>DEPARTAMENTO DE ACTIVOS FIJOS</b>	
Danny Estrella	
Dennis Calero	
Juan Carlos Piedra	
<b>UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES</b>	
Ivonne Verónica Patiño	
Juan Carlos Bahamonde	
<b>UNIDAD DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION</b>	
Marco Cruz	
Patricio Guamba	
Fernando Valarezo	
<b>BODEGA</b>	
Salome Martínez	
Laura Moreno	
Humberto Sánchez	
Byron Torres	
<b>AREA DE TRANSPORTES</b>	
Alexander Terán	
Freddy Zambrano	
<b>GERENCIA NACIONAL ASESORIA JURIDICA</b>	
Dr. Hernán Peña	Gerente
Cristina Rodas	Asistente
Danny Acosta	
Inés Mazapanta	
Miguel Cordero	
Silvio Cosios	
Tatiana Dávila	
<b>GERENCIA DE PROYECTOS Y RELACIONES INTERNACIONALES</b>	
Ing. Víctor Hugo Mora	Gerente
Pamela Jaramillo	Asistente
Ana Carpio	
María Dolores Vélez	
Diana Paredes	
María Paula Endara	
<b>ESTADISTICAS</b>	
Econ. Jorge Espinoza	Gerente
Marcia Vizcaíno	Asistente

<b>OPERADORAS</b>	
Karla Viera	
<b>GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Abog. Iván Salgado	
Johana Castillo	Asistente
Johana Castro	Asistente
Geovanny Martínez	
Cristina Salazar	
Diego Bravo	
Amanda Ramírez	
Gustavo Morales	
Esteban Plasencia	
<b>AREA DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO</b>	
Srta. María Belén Punina	
Marcelo Calero	Asistente
<b>GERENCIA NACIONAL DE INSPECCIÓN POSTAL</b>	
Ing. Jeffrey Robalino	Gerente
Paula Barcenas	Asistente
Fabián Cordero	
Andrew Robalino	
William Través	
José Rivas	
Felipe Montenegro	
Mónica Pazmiño	
<b>GERENCIA ESTRATEGICA DE PRODUCCIÓN Y APOYO</b>	
Otto Rivadeneira	
<b>GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS</b>	
Roberto Rivera	
<b>GERENCIA ESTRATEGICA DE CONTROL</b>	
Jeffrey Robalino	

## **FASE V**

# **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

ACTA DE COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN PRACTICADA A LA EMPRESA DE CORREOS DEL ECUADOR, SUCURSAL CUENCA, AL PLAN OPERATIVO ANUAL, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.

En la ciudad de Cuenca, a los 12 días del mes de julio del dos mil once, a las 09H00, los suscritos: señoras CPA Paola Viviana Chica Patiño, Supervisora y: CPA Gladys Janneth León Torres, Jefe de Equipo, de la Contraloría General del Estado, respectivamente; en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 24 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó a los funcionarios de la empresa de Correos del Ecuador Sucursal Cuenca, encargados de la gestión del Plan Operativo Anual, a la comunicación de resultados de la auditoria de gestión, por el período comprendido entre el 1º de enero al 31 de diciembre del 2010 de conformidad con la orden de trabajo No. 201-DR2JA-2011 de 4 de abril del 2011.

Al respecto, presentes las personas convocadas, se procedió a la lectura del borrador del informe, cuyos resultados se encuentran expresados a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta, en dos ejemplares del mismo tenor y efecto, las personas que han intervenido en esta diligencia.

Gerente de la Empresa

Funcionarios de la entidad

CPA Paola Viviana Chica Patiño,  
Supervisora,

CPA Gladys Janneth León Torres.  
Jefe de Equipo;



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Mediante la elaboración de la presente tesis, se cumplió con lo establecido en el objetivo general del trabajo el cual es realizar la auditoría de gestión al cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA) de la Empresa Correos del Ecuador CDE.EP.

Se ha comprobado que las técnicas y procedimientos de auditoria, son de aplicables para las áreas públicas o privadas, demostrando la factibilidad en sus resultados.

Como parte de la planificación de auditoria, se realizó la Evaluación del Sistema Control Interno, determinando el nivel de riesgo y confianza de los cinco componentes del COSOI, en los diferentes unidades y departamentos, como la Gerencia, Departamento de Comercialización, Operaciones, Capacitación y Mejoramiento, habiendo obtenido un 72.43% de nivel de confianza, determinando su menor puntaje o ponderación en el componente de Supervisión y Monitoreo, que necesita de especial atención en el futura de la Empresa.

En la ejecución se llevó a cabo la aplicación de programas de auditoria, que dio como resultado la elaboración de las hojas de hallazgos que contienen toda la información positiva y negativa determinada en la Empresa Correos del Ecuador, a base de lo cual se procederá a la toma de acciones correctivas.

En la comunicación de resultados se elaboró el informe de auditoría con los hallazgos obtenidos en la auditoría de gestión que incluyen las recomendaciones para mejorar los procesos, procedimientos, información y comunicación.

## **RECOMENDACIONES**

El presente trabajo recoge los procedimientos de conformidad al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. La Normativa de Auditoría de Gestión, así como los conceptos de la bibliografía consultada, razón por lo cual consideramos que este documento investigativo servirá de consulta a los estudiantes de esta prestigiosa Universidad, así como de profesionales que se dediquen a la práctica de la auditoría en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. *Manual de Auditoría de Gestión*, 2002.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Gráficas Monte Albán. México DF, 2003.
- LEGISLACIÓN CODIFICADA. Estudios y publicaciones, 2003, 104.
- LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
- LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS
- LEY DEL SERVIDOR PÚBLICO
- NEAG- *Normas Ecuatorianas de Auditoría de Gestión*. Contraloría General, 2002
- NCI – *Normas de Control Interno*. Contraloría General, 2009
- PRICEWATERHOUSE COOPERS, *Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Técnicas de Aplicación COSO ERM*, 2005.
- SANTILLANA, Juan. *Auditoría I*. Contables y Administrativas S.A, 1994,157.
- MANTILLA, Samuel. *Control Interno Informe Coso, Estructura conceptual integrada*, tercera edición, Utpl.

### Fuentes de Internet

- CORREOS DEL ECUADOR. [www.correosdelecuador.com.ec](http://www.correosdelecuador.com.ec). Acceso: 15 de mayo de 2011.
- GESTIOPOLIS. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acceso: 10 de junio de 2011