



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“Auditoría de gestión al departamento de Desarrollo Organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional (ESMENA) de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 1 Enero al 31 de Diciembre del 2010”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Jaramillo Benítez, Rosana María

DIRECTOR: Donoso Toledo, Guido Ricardo, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista

Donoso Toledo, Guido Ricardo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mis consideraciones:

El presente trabajo de fin de titulación: **auditoría de gestión al departamento de desarrollo organizacional de la “Escuela de Marina Mercante Nacional (ESMENA)”** realizado por **Jaramillo Benítez, Rosana María** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cariamanga, Noviembre de 2013

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Jaramillo Benítez, Rosana María declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de gestión al departamento de desarrollo organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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”

f. 
f.....

Jaramillo Benítez, Rosana María

1103791271

DEDICATORIA

Primeramente le doy gracias a Dios por la energía y fuerzas que me ha dado para poder llegar al final de mis estudios y completar este trabajo. Además dedico este trabajo a mi familia que han sido sacrificados en sustitución al trabajo que he tenido que realizar.

Quisiera dedicarle este proyecto a mi esposo, a mis hijos por todo el cariño y el apoyo que ellos me han brindado durante este largo camino. También, les dedico este trabajo a mis padres porque ellos siempre han sido mi fuente de mi inspiración y cuyo infalible apoyo me ayudó materializar este proyecto.

Gracias también a ustedes los profesores que siembran para que otros cosechen. Gracias por toda su gestión para que yo pueda estar presentando este trabajo hoy.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de nuestro imperecedero agradecimiento la Dra. Lupe Espejo, Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Técnica Particular de Loja.

A mi Director de Tesis, Eco. Ricardo Donoso, por su valioso apoyo en la realización de este trabajo.

En forma particular al director, jefe del departamento de desarrollo organizacional, contador, tesorero y demás miembros de la Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA) por haberme permitido obtener la información necesaria para el desarrollo de mí proyecto.

De manera muy especial a mi esposo e hijos que con su apoyo moral me dieron las fuerzas necesarias para culminar con éxito este trabajo y alcanzar la meta trazada.

INDICES DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICES DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	5
BASE LEGAL Y ANTECEDENTES DE LA ESCUELA DE MARINA MERCANTE NACIONAL “ESMENA”	5
1. Descripción de la escuela.	6
1.1. Función básica.....	6
1.2. Base legal.....	7
1.3. Distribución estructural y funcional de la escuela.	7
1.4. Plan estratégico de la escuela.	9
1.4.1. <i>Misión</i>	9
1.4.2. <i>Visión</i>	9
1.4.3. <i>Objetivos estratégicos de la entidad</i>	9
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	10
2. Antecedentes.	11
2.1. Control de gestión.	11
2.2. Planeación estratégica.	11
2.3. Auditoría.....	11
2.4. Auditoría de gestión.....	11
2.4.1. <i>Objetivos de la auditoría de gestión</i>	11
2.4.2. <i>Características de la auditoría de gestión</i>	12
2.4.3. <i>Alcance de la auditoría de gestión</i>	12
2.4.4. <i>Normas de la auditoría de gestión</i>	13
2.4.5. <i>Cómo obtener la evidencia en la auditoría</i>	14
2.4.6. <i>Riesgo de la auditoría</i>	14
2.5. Indicador.	15

2.5.1. <i>Objetivos de un indicador.</i>	15
2.5.2. <i>Características de los indicadores de gestión.</i>	15
2.5.3. <i>Parámetros de los indicadores de gestión.</i>	16
2.5.4. <i>Tipos de indicadores.</i>	17
2.5.5. <i>Ventajas de los indicadores.</i>	18
2.6. <i>Herramientas para la auditoria de gestión.</i>	19
2.6.1. <i>Técnicas de auditoría.</i>	19
2.6.2. <i>Clases de técnicas.</i>	19
2.6.3. <i>Marcas de auditoría.</i>	19
2.6.4. <i>Papeles de trabajo.</i>	19
2.6.4.1. <i>Objetivos.</i>	19
2.6.4.2. <i>Elementos de los papeles de trabajo.</i>	20
2.7. <i>Proceso de la Auditoria de gestión.</i>	20
2.7.1. <i>Fase I conocimiento preliminar.</i>	20
2.7.2. <i>Fase II planificación.</i>	21
2.7.3. <i>Fase III ejecución.</i>	21
2.7.4. <i>Fase IV comunicación de Resultados.</i>	21
2.7.5. <i>Fase V seguimiento.</i>	22
CAPÍTULO III	23
APLICACIÓN PRÁCTICA	23
3. <i>Aplicación del proceso de la auditoria de gestión.</i>	24
3.1. <i>Orden de Trabajo.</i>	24
3.2. <i>Notificación de Inicio de Auditoria.</i>	25
3.3. <i>Comunicación de visita previa.</i>	26
3.4. <i>Acta de inicio de auditoria.</i>	29
3.5. <i>Índice de papeles de trabajo.</i>	30
3.6. <i>Memorándum de planificación.</i>	31
3.7. <i>Evaluación Preliminar</i>	34
3.8. <i>Matriz de Ponderación.</i>	36
3.9. <i>Análisis FODA.</i>	39
3.10. <i>Formulación de indicadores de gestión.</i>	40
3.11. <i>Planificación.</i>	41
3.12. <i>Fichas técnicas de Indicadores de Gestión.</i>	42
3.13. <i>Cédula Narrativa.</i>	47

3.14. Aplicación de Encuestas	48
3.15. Hallazgos	60
3.16. Comunicación de resultados	66
3.17. Informe de auditoría.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	76
Certificación de la escuela	77
Modelo de encuesta.	78
Tabulación total de las encuestas realizadas a los estudiantes de la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”	79
Valoración cuantitativa	80

RESUMEN

El objetivo general del proyecto de tesis, es la realización de una auditoría de gestión, la que nos permitirá obtener una visión sistemática y estratégica de la situación de la Escuela de Marina Mercante Nacional, permitiéndonos de esta manera examinar y evaluar las actividades realizadas por los funcionarios de la entidad, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad.

El fin de esta auditoría es evaluar el grado de cumplimiento del control interno, desarrollar y aplicar indicadores de gestión capaces de medir la eficiencia del personal del departamento auditado, para lo cual se elaboró un programa de auditoría que permita determinar el nivel de confianza y riesgos que presentan los agentes involucrados en el departamento de desarrollo organizacional, y detectar posibles falencias que se presenten en el proceso.

Los resultados de la auditoría de gestión llevada a cabo en el departamento de desarrollo organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" luego de haber revisado y aplicado cuestionarios de control interno, análisis foda, indicadores de gestión y encuestas fueron satisfactorios.

PALABRAS CLAVE: auditoría, indicadores, encuestas

ABSTRACT

The overall aim of the thesis project, is conducting a management audit, which will allow us to obtain a systematic and strategic vision of the situation of the National Merchant Marine School, thus allowing us to examine and evaluate the activities of the agency officials, in order to determine their efficiency, effectiveness and quality.

The purpose of this audit is to assess the degree of compliance with the internal control, develop and implement performance indicators capable of measuring the efficiency of the audited department staff, for which we developed an audit program to determine the level of trust and risk presented by the agents involved in the organizational development department, and detect possible failures that occur in the process.

The results of the audit conducted management in the department of organizational development of the National Merchant Marine School "ESMENA " after having reviewed and implemented internal control questionnaires , SWOT analysis , management indicators and surveys were satisfactory .

KEYWORDS: audit, indicators, surveys

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión, fue realizada en la ciudad de Guayaquil, en la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” en el departamento de desarrollo organizacional.

El desarrollo de la tesis se encontrará estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo 1, Base legal y antecedentes de la Escuela de Marina Mercante Nacional ESMENA” se describe todo lo referente al conocimiento general de la empresa, incluyendo constitución y domicilio, visión estratégica, estructura organizacional, reglamentación interna.

En el capítulo 2, Marco teórico de la auditoría de gestión, se detalla todo lo relacionado a las definiciones y conceptualizaciones de términos técnicos que ayudarán a entender de mejor manera la investigación y aplicación de la auditoría de gestión.

Este capítulo 3, Se explica brevemente los resultados de la auditoría de gestión llevada a cabo en el departamento de desarrollo organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional (ESMENA), ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la avenida Pedro Menéndez Gilbert. Los principales objetivos que motivaron esta auditoría fueron:

1. Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado.
2. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado.
3. Medir el cumplimiento de los objetivos.
4. Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del departamento de desarrollo organizacional.

Al momento de realizar la auditoría de gestión, fue necesaria la participación de las siguientes personas:

- Director
- Subdirector
- Contador
- Tesorero
- Auxiliares contables

Los mismos que estuvieron complacidos en prestar su colaboración para el desarrollo de la auditoria ya que el propósito fundamental son saber si se está cumpliendo o no con los objetivos y estrategias planteados por la escuela para el presente año como son:

- ✓ Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera.
- ✓ Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2010.
- ✓ Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos en el 2010.

Los mismos que evidenciaron que la institución cuenta con personal capacitado y consiente de la importancia de la información que se maneja, los objetivos planteados por la institución no se han cumplido en su totalidad por la falta del presupuesto, su personal se encuentra poco motivado, por la falta del cumplimiento en la capacitación del personal, existe documentos que permitan evidenciar los logros alcanzados en lo que respecta el desarrollo de las operaciones realizadas por la institución, las autoridades de la institución no disponen de los recursos necesarios para mejoramiento físico de la institución.

Es necesario que las autoridades de la escuela deben implantar controles adecuados para cumplir con los objetivos propuestos, se debe analizar las causas por las cuales los objetivos planteados no se han cumplido en su totalidad.

En lo concerniente a los indicadores de gestión aplicados, estos permitieron determinar que, a consecuencia de la falta de control de las asignaciones monetarias, la institución no fue capaz de cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente, se recomienda a los directivos de la institución aplicar un sistema de control, como los sugeridos, a fin de evitar cualquier tipo de acción que ponga en tela de duda la forma en la que son llevadas las cuentas y la información contable, por parte de las personas responsables, ya que es necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados; la clave del éxito está en la organización y disposición de llevar a cabo un trabajo serio, honesto y responsable.

CAPITULO I

BASE LEGAL Y ANTECEDENTES DE LA ESCUELA DE MARINA MERCANTE NACIONAL “ESMENA”

1. Descripción de la escuela.

La Escuela de la Marina Mercante Nacional, fue creada mediante Decreto Ejecutivo No. 732 del 21 de julio de 1966, durante el gobierno del Presidente Interino Don Clemente Yerovi Indaburu, siendo su primer director el señor CPCB-UN Raúl Jaramillo Castillo.

La Escuela de Marina Mercante Nacional es responsable de la formación, entrenamiento, perfeccionamiento y especialización de la gente de mar, de acuerdo con las leyes vigentes, convenios internacionales y alianzas con instituciones de educación superior, para que de esta manera los oficiales obtengan dos títulos al culminar la carrera.

La Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA) ha funcionado en lugares diferentes de Guayaquil: en primer lugar fue en la Escuela de Especialidades de la Armada, luego en la Capitanía de Puerto de Guayaquil, en el Instituto Oceanográfico de la Armada, y actualmente en, la Base Naval Norte de Guayaquil, localizada junto al puente de la Unidad Nacional Rafael Mendoza Avilés en la av. Pedro Menéndez Gilbert, en donde cuenta con sus instalaciones propias.

Consta en el Decreto, que la Escuela será regentada por la Armada Nacional, encargando su organización, funcionamiento y su control a la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral.

El espíritu de creación de esta Escuela, fue el dotar a la Marina Mercante Nacional de personal capacitado intelectual, moral y físicamente para tripular con eficiencia las unidades de nuestra flota mercante.

La escuela consiente de la responsabilidad histórica que le ha sido asignada por la Armada Nacional, para contribuir al desarrollo del país, la Escuela cumple con la misión de formar y perfeccionar a oficiales, tripulantes y en general a todo personal que labora a bordo.

1.1. Función básica.

Administrar la formación, entrenamiento, perfeccionamiento y especialización del personal marítimo, de acuerdo con las leyes nacionales vigentes, las normas establecidas en convenios internacionales de los cuales el país es signatario, lo establecido en la Ley de Educación Superior, así como observar los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad.

1.2. Base legal.

Mediante decreto ejecutivo No. 732 del 21 de julio de 1966, publicado en el Registro Oficial No. 90 del 03 de Agosto de 1966, se creó la Escuela de la Marina Mercante Nacional – ESMENA, regentada por la Fuerza Naval y bajo el control de la Autoridad Marítima Nacional.

Que mediante decreto ejecutivo No. 1111 del 27 de mayo del 2008, publicado en el Registro Oficial No 358 del 12 de Junio del 2008, se creó la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos-DIRNEA, como Autoridad Marítima Nacional, otorgándole entre otras atribuciones, la formación y capacitación del personal de la Marina Mercante Nacional.

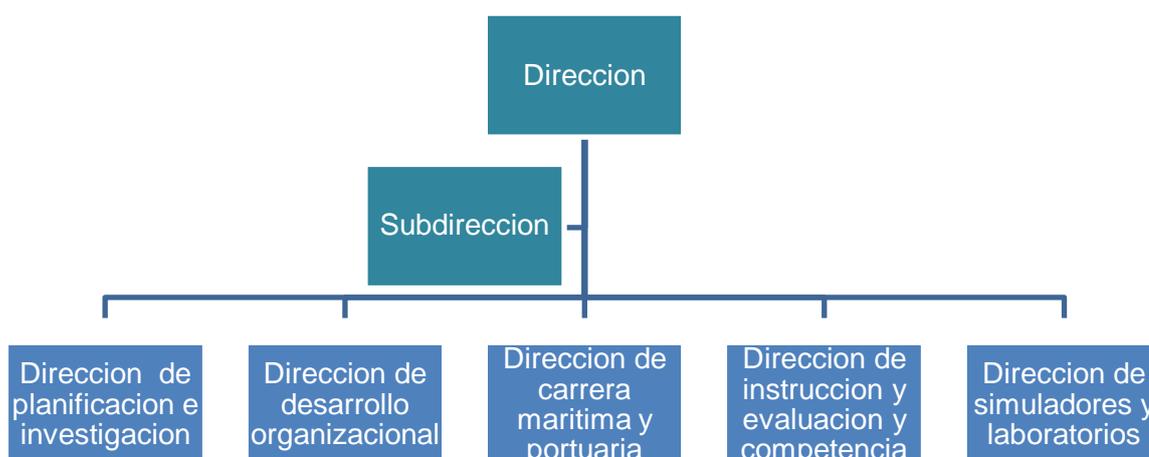
Que la Autoridad Marítima Nacional regula además la formación, titulación y guardia para la gente de pesca.

Que la Escuela de la Marina Mercante Nacional, es una entidad de formación y perfeccionamiento del personal marítimo con patrimonio y fondos propios, que depende administrativamente de la Autoridad Marítima Nacional.

Que es necesario aprobar un nuevo reglamento en consideración a los cambios que se han producido en la legislación interna.

1.3. Distribución estructural y funcional de la escuela.

Ilustración 1. **Organigrama estructural de la Escuela de Marina Mercante Nacional**



Fuente: Escuela de Marina Mercante Nacional

Elaboración: Rosana Jaramillo

Ilustración 2. **Organigrama del departamento de desarrollo organizacional**



Fuente: Escuela de Marina Mercante Nacional
Elaboración: Rosana Jaramillo

Ilustración 3. **Organigrama funcional del departamento de desarrollo organizacional**



Fuente: Escuela de Marina Mercante Nacional
Elaboración: Rosana Jaramillo

1.4. Plan estratégico de la escuela.

1.4.1. Misión.

Formar, entrenar, perfeccionar y especializar al personal marítimo de acuerdo con las leyes nacionales vigentes y a las normas establecidas en los convenios internacionales de los cuales el país es parte, a fin de dotar a la Marina Mercante Nacional de personal de abordo y de tierra altamente capacitado.

1.4.2. Visión.

Ser y mantener una Institución de calidad y excelencia en brindar formación, entrenamiento, y especialización de la gente de mar, en todo el territorio nacional.

1.4.3. Objetivos estratégicos de la entidad.

- ✓ Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera.
- ✓ Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2010.
- ✓ Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos en el 2010.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2. Antecedentes.

2.1. Control de gestión.

Según Darío Abad Arango, define al control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

2.2. Planeación estratégica.

Es el conjunto de planes integrales de una organización que normaran el comportamiento futuro de la misma.¹

2.3. Auditoría.

La auditoría en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptadas con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.²

2.4. Auditoría de gestión.

La auditoría de gestión es una herramienta que nos ayuda analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, señala de qué modo la estructura de la organización y la capacidad efectiva existentes puedan adaptarse para diseñar con éxito una estrategia.

También consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.³

2.4.1. Objetivos de la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión tiene como objetivo conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas; promueve la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública; determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas; verificar el manejo eficiente de los recursos; promover el aumento de la productividad y satisfacer las necesidades de la población.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín (2005), Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, quinta edición.

² Madariaga Gorocica, Juan María(2004), Manual práctico de auditoría, Ediciones Deusto, pág.13

³ Lozano Bravo, Aníbal (2006), **Auditoría III**, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL. pág. 90

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes programas y procedimientos de trabajo.
- Evaluar el rendimiento y productividad.
- Evaluar las disposiciones legales y normativas de la gerencia de la entidad con el fin de sugerir cambios, adiciones o modificaciones.
- Revisar y determinar medidas para salvaguardar y evitar desperdicios de recursos.
- Establecer la utilidad de la información gerencial.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del sistema de control interno.
- Contribuir y apoyar la gestión de los administradores.

2.4.2. Características de la auditoría de gestión.

Se sustenta en la calidad de los sistemas y prácticas de gestión, los cuales deben ser examinados para determinar en qué grado la empresa da importancia a la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.

El control de gestión es considerado como un instrumento positivo si la alta gerencia lo aplica correctamente en el desempeño de cada una de sus funciones.

La auditoría de gestión es entendida como el examen objetivo, sistemático y profesional sugiere mejoras frente a la detección de las debilidades, desviaciones y deficiencias del control interno.⁴

2.4.3. Alcance de la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión puede alcanzar todas las operaciones en general, inclusive financieras o cualquier actividad específica, revisa y evalúa la eficiencia, eficacia y economía así como el proceso administrativo considerando la planificación, organización, dirección y control.

La auditoría de gestión puede no presentar estados financieros relacionados con cualquier sistema y se efectúa cuando se crea necesario. Este tipo de auditoría trata de lograr la excelencia a través del cumplimiento eficiente de la misión y visión.

⁴ Lozano Bravo, Aníbal (2006), Auditoría III, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL, pág. 91-92

2.4.4. Normas de la auditoría de gestión.

En este tipo de auditoría igual existe riesgo inherente de que ocurran errores significativos generados de las características de la empresa, riesgo de control de que el sistema de control interno prevenga o corrija dichos errores, y, riesgo de detección de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco son reconocidos por el auditor.

Sin embargo es importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría, los cuales detallamos a continuación:

- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno, en el caso que no exista incumplimiento en los procedimientos normalizados, la detección tardía o no detección de errores, la poca experiencia en la persona y sistemas de información no confiables.
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando probabilidad de ocurrencia de fraudes, quejas del público, errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones, barreras externas que afectan al accionar de la empresa.
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas atendiendo a la rotación del personal, reorganización en el funcionamiento del personal, crecimiento o reducción del personal, implantación de nuevos sistemas, alteraciones de tipo cultural.
- Valuar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar por inadvertidos debido a un ambiente de complejidad originado por la naturaleza de las actividades, alcance de la automatización, dispersión geográfica.
- Medir la importancia haciendo referencia al número de personas tanto de la empresa como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
- Prescribir la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándole facilidades en el desarrollo de tareas.
- Discurrir la posibilidad de cometer errores o no descubrirlos según el tiempo de preparación y ejecución.

2.4.5. Cómo obtener la evidencia en la auditoría.

Para poder obtener la evidencia en una auditoría el auditor debe considerar los factores de riesgo y decidirse por alguno de los métodos para seleccionar una muestra.⁵

Las técnicas que más se utilizan son:

- **Observación.-** Se examina los aspectos físicos desde el flujo del trabajo, documentos materiales, etc. La observación es utilizada en la fases: 1 (conocimiento preliminar), 2 (planificación), y 3 (ejecución).
- **Confirmación.-** Declaración independiente y por escrito de parte ajena a la entidad auditada, para establecer la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación es utilizada en la fase 3 (ejecución).
- **Verificación.-** Está asociada con el proceso de auditoría, afirma que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del periodo que se audita y otras de periodos posteriores. La verificación la utilizan en las fases 2 (planificación) y 3 (ejecución).
- **Investigación.-** Examina las acciones, condiciones, acumulaciones y procedimientos de activos, pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos. La investigación se utiliza en las fases 1 (conocimiento preliminar), 2 (planificación), 3 (ejecución), y 5 (seguimiento).
- **Análisis.-** Aquí se examina la información interna y externa de la entidad hasta llegar a una presunción lógica, implica la separación de las diversas partes y establece el efecto inmediato o potencial y es utilizado en las fases 1, 2, 3, y 5.
- **Evaluación.-** Es el proceso de llegar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. La evaluación se utiliza en todas las fases de la auditoría.

2.4.6. Riesgo de la auditoría

Es el que resultado que los estados contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de la auditoría.⁶

- ✓ **Riesgo de control.-** Este tipo de riesgos se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento del sistema de control interno.

⁵ Lozano Bravo, Aníbal (2006), Auditoría III, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL, pág., 93

⁶ De la Peña Gutiérrez Alberto (2008), *Auditoría, Un Enfoque Práctico*. Editorial, Paraninfo, 1ra. Edición. pág., 42.

- ✓ **Riesgo de no detección.**- es el riesgo de que un error u omisión significativo existente no sea detectado, por el propio proceso de la auditoria.
- ✓ **Riesgo inherente.**- Es cuando ocurren errores significativos en la información contable, independientemente de la existencia de los sistemas de control.⁷

2.5. Indicador.

Un indicador es una referencia numérica creada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de una unidad auditada, la misma que al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podría indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Cuando elaboramos o evaluamos un indicador es importante determinar si disponemos de información confiable y oportuna la misma que nos permita una comparación entre una situación real y referencias históricas, similares o programadas.

La función que tiene los indicadores es dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en determinada área.⁸

2.5.1. Objetivos de un indicador.

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.⁹

2.5.2. Características de los indicadores de gestión.

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Susceptible de medición.

⁷De la Peña Gutiérrez Alberto (2008), *Auditoría, Un Enfoque Práctico*. Editorial, Paraninfo, 1ra. Edición. pág., 43-44.

⁸ Lozano Bravo, Aníbal (2006), Auditoría III, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL, pág., 94-95

⁹ http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

- ✓ Conducir fácilmente información de una parte u otra.
- ✓ Altamente discriminatorio.
- ✓ Verificable.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Aceptado por la organización.
- ✓ Justificable en relación costo-beneficio.
- ✓ Fácil de interpretar.
- ✓ Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- ✓ Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- ✓ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.¹⁰

2.5.3. Parámetros de los indicadores de gestión.

En la evaluación se necesita de conocimiento e interpretación de algunos parámetros como son: economía, eficacia, eficiencia, calidad, e impacto.¹¹

- **Economía.-** Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.
- **Eficacia.-** Es grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es muy importante que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un período determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

- **Eficiencia.-** Es la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una

¹⁰ Franklin Fincowsky Enrique Benjamín (2007), *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica de cambio*. Editorial Pearson Educación segunda edición. pág. 148

¹¹ Lozano Bravo, Aníbal (2006), Auditoria III, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL, pág., 95

calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

- **Calidad.-** Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio dado satisface la necesidad de un usuario o cliente. La calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.
- **Impacto.-** Efecto a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados.

Los parámetros que más utilizamos en una auditoría de gestión son:

- **Indicadores de insumos.-** Estos establecen relaciones entre insumos o recursos necesarios para el desarrollo de la entidad es un indicador que permita medir los incrementos o reducciones en planta y que al relacionarse con otras como el financiero determina el nivel promedio de salario, salarios por niveles entre otros.
- **Indicadores de Recursos Naturales.-** Establecen la intensidad con que se utiliza este insumo en los diferentes procesos, su relación nos permite conocer:
 - ✓ Sueldos y salarios percápita.
 - ✓ Gastos por servicios personal percápita.
 - ✓ Prestaciones sociales percápita.¹²

2.5.4. Tipos de indicadores.

Hay varios tipos de indicadores:

- **De gestión o eficacia.-** También llamados: (de seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, de indicadores internos, de indicadores de gestión, etc.), que permiten la valoración de la “eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelante el plan, programa o proyecto. Este tipo de indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos

¹² Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, *Indicadores de gestión* de 3R Editores y la “Gente hace la diferencia” de Metanoia Ediciones. pdf: pág., 63-70

objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo. La eficiencia entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, alcanza su mejor nivel cuando se hace uso óptimo de los recursos disponibles y se llega a los logros esperados.

- **De logro o eficacia.**- Llamados también (indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos) que permiten la valoración de los cambios en las variables económicas y sociales propiciadas por el proyecto. Los indicadores de logro son hechos concretos verificables, medibles, evaluables establecidos a partir de cada efectivo.
- **Indicadores de impacto.**- Miden los logros a largo plazo y las contribuciones del proyecto al cumplimiento de la misión institucional, los programas y planes.
- **Indicadores de efecto.**- Miden los logros de mediano plazo y las contribuciones del proyecto a los programas sectoriales, regionales e institucionales.
- **Indicadores de resultado.**- Miden los logros a plazo inmediato y las contribuciones de las actividades al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.¹³

2.5.5. Ventajas de los indicadores.

- Sirven de guía en el análisis del comportamiento de los procesos.
- Son instrumentos que ayudan en la planificación y evaluación de las actividades.
- Representan de manera específica y concreta alguna situación abstracta o difícil de pensar.
- Se expresan en cifras y aunque la medición se hiciera por distintos observadores, el resultado siempre será el mismo.
- Pueden ser expresados en forma sencilla, como puede ser una gráfica.
- Ayudan a distinguir entre la variación normal y la variación excesiva de un proceso.
- Propician la toma oportuna de decisiones.

¹³ Miranda Miranda Juan José, *Gestión de Proyectos: Identificación-Formulación- Evaluación financiera-económica-social-ambiental*, quinta edición Bogotá MM editores, 2005, pág., 163-164.

2.6. Herramientas para la auditoría de gestión.

2.6.1. Técnicas de auditoría.

Son aquellos métodos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia necesaria con el fin de tener una opinión profesional sobre lo que examina.

2.6.2. Clases de técnicas.

Las técnicas se clasifican en base a la acción que se va efectuar, estas pueden ser:

- ✓ Técnicas de verificación ocular.
- ✓ Verificación verbal.
- ✓ Verificación escrita.
- ✓ Verificación física.
- ✓ Verificación documental.

2.6.3. Marcas de auditoría.

Las marcas son símbolos que utiliza un auditor para personalizar los procedimientos de una auditoría, estas marcas le permite al auditor señalar conceptos a los que se refiere las anotaciones constantes de los papeles de trabajo. Las marcas son de uso obligatorio en los papeles de trabajo, además nos ahorran tiempo.

Existen dos tipos de marcas de auditoría:

1. Marcas de uso permanente
2. Marcas sin significado definido

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con rojo, al igual que los papeles de trabajo.¹⁴

2.6.4. Papeles de trabajo.

2.6.4.1. Objetivos.

Persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Fundamentar y facilitar la preparación del dictamen o informe del auditor.

¹⁴ Whittington, Ray O., Pany Kurt (1999), *Auditoria. Un enfoque integral*, Editorial Mc. Graw Hill, Doceava edición.

- ✓ Coordinar y organizar todas las fases de trabajo del auditor.
- ✓ Servir de guía y de fuente de información para revisiones subsecuentes.

2.6.4.2. Elementos de los papeles de trabajo.

Deben incluir:

- ✓ Índice
- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Fecha de revisión
- ✓ Nombre o inicial de quien la preparo y fecha de elaboración
- ✓ Nombre o inicial de quien la reviso y fecha de la revisión
- ✓ Área de los estados financieros a que se refiere
- ✓ Descripción del trabajo
- ✓ Cuerpo de la cedula o desarrollo de trabajo
- ✓ Conclusiones sobre el resultado del trabajo
- ✓ Cruces
- ✓ Significado de marcas o notas
- ✓ Fuentes de información
- ✓ Alcance

2.7. Proceso de la Auditoria de gestión.

Las fases de la auditoría de gestión son:¹⁵

2.7.1. Fase I conocimiento preliminar.

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando énfasis a la actividad principal, esto permitirá una correcta planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable. Para esto primero se hace una visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones para sí visualizar el funcionamiento en conjunto. Luego se revisa archivos corrientes y permanentes

¹⁵ Lozano Bravo, Aníbal (2006), Auditoria III, *Guía didáctica*, impreso Loja-Ecuador UTPL, pág. ,100-101

de papeles de trabajo de auditorías anteriores con el objeto de conocer, la misión, objetivos, actividad principal, situación financiera, directivos y sus actividades.

- Determinar los parámetros de gestión.
- Detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluar la estructura de control interno.
- Definición del objetivo y estrategia general.

2.7.2. Fase II planificación.

Orientada a la revisión de los objetivos establecidos para lo cual debemos establecer pasos a seguir en esta y las siguientes fases, actividades a desarrollar, determinación de recursos necesarios en número y calidad, tiempo y costos estimados. Tareas típicas en estas fases son: Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, actividad principal, y planificar.

2.7.3. Fase III ejecución.

Es donde se ejecuta la auditoria, se desarrolla los hallazgos, se obtiene evidencia en cantidad y calidad. Las tareas en esta fase son:

- Aplicación de programas detallados y específicos por cada componente significativo y escogido para examinarse.
- Preparación de papeles de trabajo que junto a la documentación relativa y aplicación de programa contienen evidencia suficiente competente y relevante.
- Elaboración de hojas resúmenes y hallazgos significativos por cada componente examinado.
- Definir la estructura del informe con la necesaria referencia a los papeles de trabajo.

2.7.4. Fase IV comunicación de Resultados.

Revela las deficiencias existentes y los hallazgos positivos, en la parte correspondiente a conclusiones se expone en forma resumida el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad.

Las tareas que se llevan a cabo en esta fase son:

- Redacción del informe con la participación del supervisor y especialistas no auditores.
- Comunicación de resultados, es menester que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una conferencia final.

2.7.5. Fase V seguimiento.

Como resultado de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos y recomendaciones. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y prejuicios económicos causados y comprobación de su recuperación o reparación.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3. Aplicación del proceso de la auditoría de gestión.

3.1. Orden de Trabajo.

Guayaquil, 3 de enero del 2011

O.T.N. 01

Señora:

Rosana María Jaramillo Benítez

Ciudad.-

Para el correspondiente cumplimiento al contrato realizado con el Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA", sírvanse efectuar la auditoría de gestión en el departamento de desarrollo organizacional, cuyo periodo de análisis cubrirá del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010; dicha auditoría se la llevará a cabo dentro del plazo establecido, en donde los señora Rosana María Jaramillo Benítez actuarán como auditor junior en dicha auditoría de gestión.

Los objetivos de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado.
- Medir el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del departamento de desarrollo organizacional.

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

Atentamente,

Eco. Ricardo Donoso

3.2. Notificación de Inicio de Auditoria.

Guayaquil, 3 de enero del 2011

O.T.N. 01

Señora:

Rosana María Jaramillo Benítez

Ciudad.-

Para el correspondiente cumplimiento al contrato realizado con el Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA", sírvanse efectuar la auditoría de gestión en el departamento de desarrollo organizacional, cuyo periodo de análisis cubrirá del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010; dicha auditoría se la llevará a cabo dentro del plazo establecido, en donde los señora Rosana María Jaramillo Benítez actuarán como auditor junior en dicha auditoría de gestión.

Los objetivos de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado.
- Medir el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del departamento de desarrollo organizacional.

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

Atentamente,

Eco. Ricardo Donoso

3.3. Comunicación de visita previa.



Informe de Visita Previa

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

I.V.P.N.1/3

1. Identificación de la identidad.

Nombre de la entidad: Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”

Dirección: Av. Pedro Menéndez Gilbert (base naval norte)

Teléfono: 2-293319

Horario de Trabajo: 8h00am – 4h30pm

2. Base legal de creación y funcionamiento

La Escuela de Marina Mercante nacional fue creada, mediante decreto ejecutivo 732, publicado en el registro oficial No. 90, de 3 de agosto de 1966, se crea con sede en la ciudad de Guayaquil, la Escuela de la Marina Mercante Nacional “ESMENA”, y estará regentada por la Armada Nacional, y de su organización, control y funcionamiento se encargará la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral.

Que, mediante decreto ejecutivo No.1111 del 27 de mayo del 2008, publicado en registro oficial No. 358 del 12 de Junio del 2008, se creó la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA), como un organismo dependiente de la Comandancia General de Marina como autoridad marítima, con el objeto de mantener la seguridad marítima y protección del medio marino, control de la soberanía marítima, control, orientación y mantenimiento de las Capitanías de Puerto, Cuerpo de Guardacostas, así como la Secretaría Ejecutiva de Protección Marítima y Portuaria, y entre sus atribuciones se encuentra la formación y capacitación del personal de la Marina Mercante Nacional a través de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, además de ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas y resoluciones del Consejo Nacional de la Marina Mercante y puertos dentro del marco de la constitución política de la república, los convenios e instrumentos internacionales.

Que, de acuerdo al artículo No. 6 del reglamento interno de la Escuela de la Marina Mercante Nacional “ESMENA”, publicado mediante resolución DIRNEA No. 016/09, del 08 de Octubre de 2009, la Autoridad Marítima Nacional, Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos -DIRNEA-, aprueba el orgánico y estructura de “ESMENA”; Que, mediante oficio No. DI-SENRES-2009-0005807, del 03 de agosto del 2010, la

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público-SENRES-, comunica que el proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Escuela de la Marina Mercante Nacional-ESMENA-, cuentan con lo determinado en las normas técnicas de diseño y subsistencia de clasificación de puestos publicados en los R.O No. 251 y 103, del 17 de Abril del 2006 y 14 de septiembre del 2005;

Que, mediante oficio No. DIRNEA-RHU-173-O-051-O del 28 de enero de 2010, la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos -DIRNEA-, aprueba el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Escuela de la Marina Mercante Nacional "ESMENA", y en ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere la ley orgánica de la defensa nacional en la sección segunda, de los comandos generales de fuerza, Art. 32, literal e):

3. Misión

Fomentar, entrenar y especializar al personal marítimo de acuerdo con las leyes nacionales vigentes y a las normas establecidas en los convenios internacionales de los cuales el país es parte, con el fin de dotar a la Marina mercante Nacional de personal de abordaje y de tierra altamente capacitado.

4. Visión.

Ser y mantener una institución de calidad y excelencia en brindar formación, entrenamiento y especialización de la gente de mar, en todo el territorio nacional.

5. Estructura orgánica.

Grado	Nombre	Cargo
CPNV-EM	José Díaz Acosta	Director de "ESMENA".
CPCB-SU	Omar Llerena	Subdirector.
CPCB-AB	Vinicio Ortega Valencia	Director de desarrollo organizacional.
CPCB-SU	Omar Llerena Villa	Director de simuladores.
TNNV-SU	Adrian Macías Neocato	Director de carrera marítima y portuaria.
CPFG(SP)	Humberto Romero Jaramillo	Director de Instrucción y evaluación de la competencia.

6. Actividad principal.

La Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" está comprometida, desde su creación con la formación, a fin de mejorar las habilidades del sector marítimo portuario y de pesca del país así como el desarrollo, perfeccionamiento, crecimiento de las carreras relacionadas con este importante sector de la actividad nacional. Este compromiso a conducido a la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" a mantener una certificación a la excelencia académica bajo la norma ISO 9001-2008 (Certificado EC120974), otorgada por Bureau Veritas Certification; destacando este hecho en razón de que la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" se convirtió en la primera institución educativa del Ecuador en obtener este sello a la excelencia académica.

7. Objetivos Estratégicos de la Entidad.

- ✓ Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera.
- ✓ Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2010.
- ✓ Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos en el 2010.

3.4. Acta de inicio de auditoria.



Escuela de Marina Mercante Nacional

Acta de visita previa y entrega de documentación

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

A la firma de la presente acta, comparecen por una parte el CPNV-EM José Díaz Acosta en calidad de director de la Escuela de Marina Mercante Nacional y por otra la Sra. Rosana Jaramillo en calidad de auditora, por sus propios derechos convienen en suscribir la siguiente acta que contiene las siguientes cláusulas.

Primera: Antecedentes: Con motivo de realizar su trabajo de investigación previo a obtener el título de ingeniera en contabilidad y auditoría, la Sra. Rosana Jaramillo solicita autorización para realizar la auditoría de gestión en la Escuela de Marina Mercante Nacional, específicamente al departamento de desarrollo organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional.

Segunda: Entrega de Documentación: Con los antecedentes expuestos, el CPNV-EM José Díaz Acosta en calidad de representante legal de la institución autoriza al CPCB-AB Vinicio Ortega Valencia en calidad de director del departamento de desarrollo organizacional y demás involucrados en la administración del personal a proporcionar la información que se requiera así como también los documentos o registros necesarios.

Tercera: Plazo: El plazo estipulado para la realización de la auditoría es de 6 meses

Cuarta: Colaboración: El personal que trabaja en relación a la administración del departamento de desarrollo organizacional deberá estar dispuesto a colaborar en todos los requerimientos de la auditora. Además está se compromete a mantener la discreción de la información que se le proporcione.

Para constancia, firma en la ciudad de Guayaquil a los 18 días del mes de abril del 2011.

CPNV-EM José Díaz Acosta

Director de "ESMENA"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosana Jaramillo'.

Sra. Rosana Jaramillo

Auditora

3.5. Índice de papeles de trabajo.

Escuela de Marina Mercante Nacional

Auditoría De Gestión

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

O.T.	Orden de trabajo
M.P.	Memorándum de planificación
C.C.I.	Cuestionario de control interno
R.E.C.I.	Resultado evaluación de control interno
I.G.	Indicadores de gestión
N.I.A.	Notificación de Inicio de auditoría
P.T.	Programa de trabajo
A.H.A.G.	Hallazgos de auditoría de gestión
I.F.A.	Informe final de auditoría de gestión

Elaborado por. Rosana Jaramillo

Fecha: 01 de junio del 2011

3.6. Memorándum de planificación.

Escuela de Marina Mercante Nacional



Auditoría de gestión

Memorándum de planificación.

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

M.P.N.1/3

Objetivos de la auditoría:

- Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado.
- Medir el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del departamento de desarrollo organizacional.

Fecha de intervención:

- Fecha de Inicio: 10 de enero del 2011
- Fecha de finalización: 10 de julio del 2011

Equipo de auditoría: El equipo está conformado de la siguiente manera:

- Jefe de equipo
- Auditor

Recursos a utilizar:

- Financieros: Recursos propios
- Materiales: Textos, útiles de oficina, otros trabajos

Creación y base legal:

Mediante decreto ejecutivo No. 732 del 21 de julio de 1966, publicado en el registro oficial No. 90 del 03 de agosto de 1966, se creó la Escuela de la Marina Mercante Nacional "ESMENA", regentada por la Fuerza Naval y bajo el control de la Autoridad Marítima Nacional;

Que mediante decreto ejecutivo No. 1111 del 27 de mayo del 2008, publicado en el registro oficial No 358 del 12 de Junio del 2008, se creó la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos-DIRNEA, como Autoridad Marítima Nacional, otorgándole entre otras atribuciones, la formación y capacitación del personal de la Marina Mercante Nacional;

Que la Autoridad Marítima Nacional regula además la formación, titulación y guardia para la gente de pesca;

Que la escuela de la Marina Mercante Nacional “ESMENA” es una entidad de formación y perfeccionamiento del personal marítimo con patrimonio y fondos propios, que depende administrativamente de la Autoridad Marítima Nacional.

Estructura orgánica:

GRADO	NOMBRE	CARGO
CPNV-EM	José Díaz Acosta	Director de “ESMENA”
CPCB-SU	Omar Llerena	Subdirector
CPCB-AB	Vinicio Ortega Valencia	Director de desarrollo organizacional
CPCB-SU	Omar Llerena Villa	Director de simuladores
TNNV-SU	Adrián Macías Neonato	Director de carrera marítima y portuaria
CPFG(SP)	Humberto Romero Jaramillo	Director de instrucción y valuación de la competencia

Misión

Formar, entrenar, perfeccionar y especializar al personal marítimo de acuerdo con las leyes nacionales vigentes y a las normas establecidas en los convenios internacionales de los cuales el país es parte, a fin de dotar a la Marina Mercante Nacional de personal de abordaje y de tierra altamente capacitado.

Visión.

Ser y mantener una institución de calidad y excelencia en brindar formación, entrenamiento, y especialización de la gente de mar, en todo el territorio nacional.

Objetivos estratégicos de la entidad

- ✓ Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera.
- ✓ Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2010.
- ✓ Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.
- ✓ Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos en el 2010.

Principales actividades.

La Escuela de Marina Mercante Nacional está comprometida, desde su creación con la formación, a fin de mejorar las habilidades del sector marítimo portuario y de pesca del país así como el desarrollo, perfeccionamiento, crecimiento de las carreras relacionadas con este importante sector de la actividad nacional.

Financiamiento.

Recursos provenientes del estado.

Componentes.

Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA".

Subcomponente.

Departamento de desarrollo organizacional.

Indicadores.

Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución, se establecieron los siguientes indicadores.

- Porcentaje de capacitación durante el 2010.
- Porcentaje de comprobantes sin errores dentro de la información contable.
- Porcentaje de avance en las mejoras de infraestructura.
- Porcentaje de recuperación de cuentas por cobrar.
- Porcentaje de ejecución de presupuesto.

3.7. Evaluación Preliminar



Estructura de control interno

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

C.C.I.1/2

Fecha de inicio: 10 de enero de 2011

Fecha de término: 30 de mayo de 2011

Institución: Escuela de Marina Mercante Nacional					
Tipo de examen: Auditoria de gestión					
Componente o área: Departamento de desarrollo organizacional.					
N.-	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
	Gestión institucional				
1	La estructura es organizacional es conocida por los empleados.	X			
2	¿Existen niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional?	X			
3	¿En la entidad se ha implantado y se aplica la planificación estratégica?	X			
4	¿Los empleados conocen la misión, visión y objetivos?	X			
5	¿Se han establecido estrategias para cumplir con la misión y visión organizacional?	X			
6	¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	X			
7	¿La entidad vela por el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, en cuanto a los aspectos económicos y académicos?	X			Los objetivos planteados se llevan a cabo.



Estructura de control interno

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

C.C.I. 2/2

Fecha de inicio: 10 de enero de 2011

Fecha de término: 30 de mayo de 2011

Institución: Escuela de Marina Mercante Nacional					
Tipo de examen: Auditoria de gestión					
Componente o área: Departamento de desarrollo organizacional.					
N.	Gestión Institucional	Respuestas			Comentarios
	Preguntas	SI	NO	NA	
8	¿Supervisa el cumplimiento de las funciones de cada unidad de la estructura orgánica?	X			Se realiza cada seis meses, de forma esporádica.
9	¿Suscribe o renueva con frecuencia convenios de Cooperación técnico-académico con instituciones de educación superior y/o empresas navieras?	X			Normalmente son renovados los convenios ya establecidos
10	¿Se evalúan las acciones tomadas?		X		
11	¿Existe una política de administración en el departamento de desarrollo organizacional?	X			
12	¿Se tiene estructurado un sistema o proceso de capacitación al personal?	X			
13	¿Es evaluado el personal administrativo de la institución?	X			
14	¿Para designar a un director de área o departamento se lo realiza mediante concurso?		X		
15	¿Existe un programa de incentivos?		X		No hay proceso

Elaborado por: Rosana María Jaramillo

Revisado por: Ricardo Donoso Toledo

Fecha: 2011/05/20

3.8. Matriz de Ponderación.



Escuela de Marina Mercante Nacional

Estructura organizativa y planificación

M.P.1/2

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 10 de enero de 2011

Fecha de término: 30 de mayo de 2011

N.-	Componente	Calificación	Ponderación
1	La estructura es organizacional es conocida por los empleados.	10	10
2	¿Existen niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional?	10	10
3	¿En la entidad se ha implantado y se aplica la planificación estratégica?	10	10
4	¿Los empleados conocen la misión, visión y objetivos?	10	10
5	¿Se han establecido estrategias para cumplir con la misión y visión organizacional?	10	10
6	¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	10	10
7	¿La entidad vela por el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, en cuanto a los aspectos económicos y académicos?	10	10
8	¿Supervisa el cumplimiento de las funciones de cada unidad de la estructura orgánica?	10	10



Escuela de Marina Mercante Nacional

M.P. 2/2

Estructura organizativa y planificación

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 10 de enero de 2011

Fecha de término: 30 de mayo de 2011

N.	Componente	Calificación	Ponderación
9	¿Suscribe o renueva con frecuencia convenios de Cooperación técnico-académico con instituciones de educación superior y/o empresas navieras?	10	10
10	¿Se evalúan las acciones tomadas?	0	10
11	¿Existe una política de administración en el departamento de desarrollo organizacional?	10	10
12	¿Se tiene estructurado un sistema o proceso de capacitación al personal?	10	10
13	¿Es evaluado el personal administrativo de la institución?	10	10
14	¿Para designar a un director de área o departamento se lo realiza mediante concurso?	0	10
15	¿Existe un programa de incentivos?	0	10
Total		120	150

Elaborado por: Rosana María Jaramillo
Fecha: 2011/05/20

Revisado por: Ricardo Donoso Toledo

Resultado de la evaluación de la estructura del control interno

1) Valoración:

Ponderación total(PT)	150
Calificación total(CT)	120
Confianza ponderada(CP)	?

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

$$CP = \frac{120 \times 100}{150}$$

$CP = 80\%$

2) Determinación de los nivel de riesgos

Calificación porcentual	Grado de confianza	Niveles de riesgo	Resultado
15-50%	1 Bajo	3 Alto	
51-75%	2 Bajo	2 Medio	
76-100%	3 Alto	3 Bajo	80%

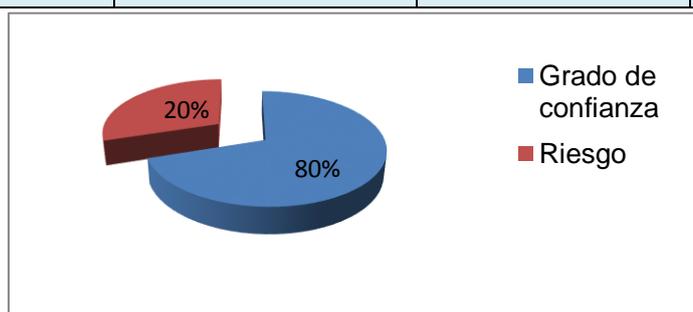
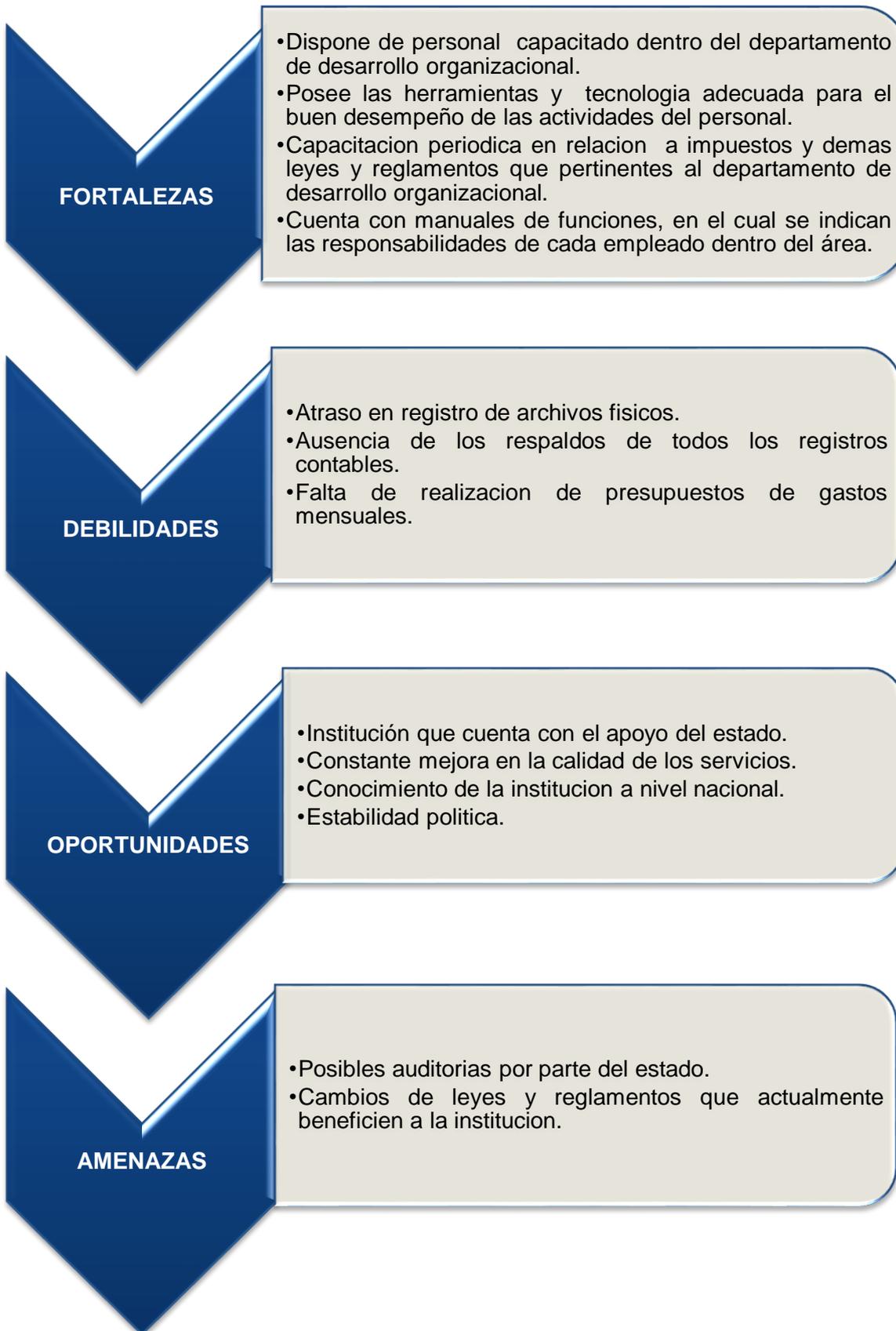


Gráfico 1 Evaluación de riesgo
Fuente: ESMENA

3) Comentario:

El resultado de este cuestionario de control determina que al realizar una evaluación preliminar del control interno a la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”, existe un grado de confianza alto (80%) y el riesgo bajo, debido a que existe un adecuado control en la eficiencia, eficacia y economía en la medición de los diferentes parámetros e indicadores de gestión.

3.9. Análisis FODA.





Escuela de Marina Mercante Nacional

Auditoría de Gestión

En la auditoría de gestión se analiza los indicadores que se relacionan a los objetivos trazados en la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”.

Objetivos cuantificables de la Escuela de Marina Mercante Nacional.

- Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.
- Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera durante el 2010.
- Mejorar la infraestructura en un 80% en el 2010.
- Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.
- Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos durante el 2010.

3.10. Formulación de indicadores de gestión.

Indicador 1: Porcentaje capacitación del personal durante el 2010.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Gasto en capacitación de personal}}{\text{Presupuesto asignado capacitación personal}} \times 100$$

Indicador 2: Control de información contable.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Errores en comprobantes revisados}}{\text{Total de comprobantes revisados}} \times 100$$

Indicador 3: Porcentaje de mejoramiento de infraestructura.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Gasto en infraestructura}}{\text{Presupuesto asignado para mejoras}} \times 100$$

Indicador 4: Porcentaje de recuperación de cuentas por cobrar.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Total recuperado}}{\text{Total Facturado}} \times 100$$

Indicador 5: Porcentaje de gastos con relación a los ingresos.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Gastos anuales}}{\text{Ingresos anuales}} \times 100$$

3.11. Planificación.



Escuela de Marina Mercante Nacional

Programa de Trabajo

P.T. 1/1

Institución: Escuela de Marina Mercante Nacional

Tipo de Examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de desarrollo organizacional

Descripción	EF. P/T	ELAB. POR:	Fecha
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado. Medir el cumplimiento de los objetivos. Utilizar indicadores de gestión, con los cuales se logre evaluar la eficiencia la eficacia y calidad de los procesos que realiza el Departamento de desarrollo organizacional. Emitir el informe de auditoría en donde se expongan las recomendaciones respectivas para mejorar el desempeño del departamento auditado. 		<p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p>	<p>05-03-2011</p> <p>06-03-2011</p> <p>07-03-2011</p> <p>08-03-2011</p> <p>10-03-2011</p>
<p>Procedimientos Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el control interno a cada área (componente, subcomponente) que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo. Aplicar indicadores de gestión, considerando el plan operativo del departamento 	<p>PT 1</p> <p>PT 2</p>	<p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p>	<p>10-06-2011</p> <p>01-06-2011</p>
<p>Procedimientos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la información obtenida del control interno. Estudiar las causas o factores del nivel de cumplimiento de objetivos. 		<p>R.M.J.B.</p> <p>R.M.J.B.</p>	<p>10-06-2011</p> <p>30-06-2011</p>

Elaborado por: Rosana María Jaramillo Benítez

3.12. Fichas técnicas de Indicadores de Gestión.

Objetivo 1.- Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2010.

Objetivo 1-ficha técnica 01							
Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculos del indicador	Unidad de medida	Fr.	Estándar	Fuente	Interpretación brecha
Porcentaje De capacitación en el 2010	Presupuesto de la institución. Tiempo Oferta de cursos	$= \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100$ $= \frac{9.000,00}{12.000,00} \times 100$ $= 75\%$	Porcentaje (%)	Anual	80%	Dirección ESMENA	índice: 75/80 x 100 índice: 93,75% Brecha: 93,75%-75% =18,75% Favorable

Análisis: Como resultado de la aplicación del indicador podemos observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 75%, ocasionado por los factores críticos establecidos como los ingresos del personal y el déficit producido en el presupuesto. Es conveniente revisar las estrategias que la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” estableció para cumplir con las metas planteadas y así mejorar el nivel de cumplimiento.

La capacitación del personal es importante para mejorar las competencias del personal que labora en la institución.

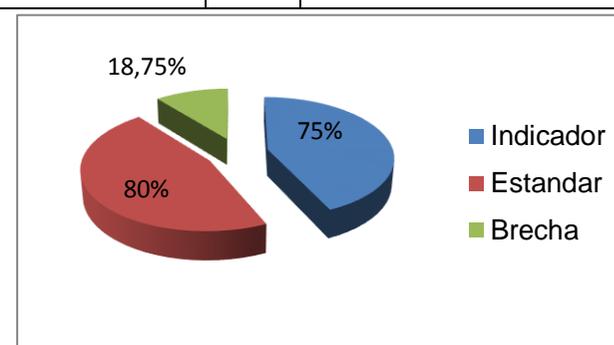


Gráfico 2 Capacitación del personal

Fuente: ESMENA

Objetivo 2.- Reducir a 10% el margen de errores presentado en la información contable.

Objetivo 2-ficha técnica 02							
Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculos del indicador	Unidad de medida	Fr.	Estándar	Fuente	Interpretación brecha
Porcentaje comprobante sin errores dentro de la información contable	Comprobantes Revisados. Comprobantes con Errores	$= \frac{\text{Comprobantes sin errores R.}}{\text{Total de comprobantes R.}} \times 100$ $= \frac{1650}{2000} \times 100$ $= 82.50\%$	Porcentaje (%)	Anual	10%	Departamento contable	Índice: =82,50/10x100 Índice = 825% Brecha: 825% - 82,5% =742,5% Desfavorable

Análisis: Como resultado de la aplicación del indicador podemos observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 82,5%, ocasionado por los factores críticos establecidos como los ingresos del personal, los requisitos de la institución, etc. Es conveniente revisar las estrategias que la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” estableció para cumplir con las metas planteadas y así mejorar el nivel de cumplimiento.

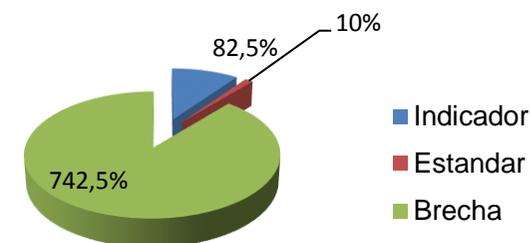


Gráfico 3 Margen de errores.
Fuente: ESMENA

Objetivo 3. Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2010.

Objetivo 3-ficha técnica 03							
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculos del indicador	Unidad de medida	Fr	Estándar	Fuente	Interpretación brecha
Porcentaje de avance en las mejoras de infraestructura ESMENA	Presupuesto de la institución Gasto en Mejoramiento Proveedores	$= \frac{\text{Gasto en Infraestructura}}{\text{Presupuesto para mejoras}} \times 100$ $= \frac{10500}{15000} \times 100$ $= 70\%$	Porcentaje (%)	Anual	80%	Contabilidad ESMENA	índice: $= 70/80 \times 100$ 87,5% Brecha: $87,5\% - 70\%$ $= 17,5\%$ Desfavorable

Análisis: Como resultado de la aplicación del indicador podemos observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 70%, como resultado del déficit ocasionado por otros gastos hechos en la institución. Es necesario llevar controles para evitar el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

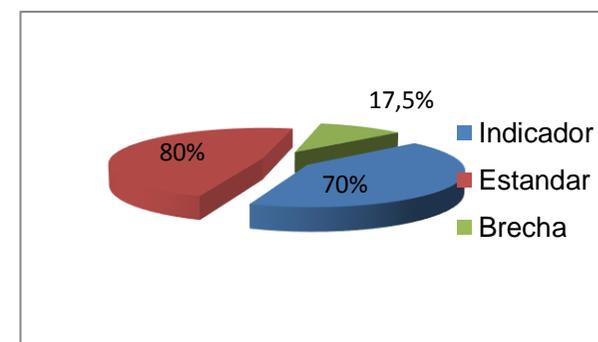


Gráfico 4 Mejoramiento de infraestructura.
Fuente: ESMENA

Objetivo 4.- Lograr una recuperación de cuentas por cobrar en un 90% durante el 2010.

Objetivo 4-ficha técnica 04							
Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculos del indicador	Unidad de medida	Fr	Estándar	Fuente	Interpretación brecha
Porcentaje recuperación de cuentas por cobrar	Comprobante Revisados Gestión de cobranzas	$= \frac{\text{Total recuperado}}{\text{Total facturado}} \times 100$ $= \frac{1.793.918,32}{1.966.918,03} \times 100$ $= 91,20 \%$	Porcentaje (%)	Anual	90%	Contabilidad ESMENA	índice: $= 91,20/90 \times 100$ $= 101,33\%$ Brecha $101,33-91,20$ $= 10,13\%$ Favorable

Análisis: En el objetivo planteado por la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”, referente a la recuperación de los valores facturados durante el periodo del 2010, podemos determinar que las cuentas por cobrar se recuperaron en un 91,2% el mismo que supera el objetivo planteado, y el indicador denota una brecha favorable del 10,13% entre lo establecido y lo cumplido.

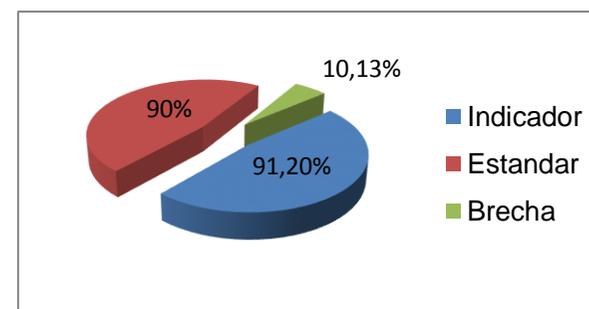


Gráfico 5 Recuperación de cuentas por cobrar.
Fuente: ESMENA

Objetivo 5. Reducir en un 10% gastos con relación a los ingresos durante el 2010.

Objetivo 5-ficha técnica 05							
Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculos del indicador	Unidad de medida	Fr	Estándar	Fuente	Interpretación brecha
Porcentaje de ejecución de gastos	Selección y evaluación de proveedores Ingresos Gastos	$= \frac{\text{Gastos Anuales}}{\text{Ingresos Anuales}} \times 100$ $= \frac{1.800.325,83}{1.817.574,54} \times 100$ = 99,05 %	Porcentaje (%)	Anual	10%	Contabilidad ESMENA	índice: = 99,05/10x100 = 990,5% Brecha 990,5%-99,05% =891,45% Desfavorable

Análisis: Según los objetivos planteados por la Escuela de Marina Mercante Nacional y de acuerdo al muestreo realizado a la aplicación del gasto se observa que no se aplica las partidas de acuerdo al compendio del plan director y clasificador de ingresos y gastos presupuestarios, el mismo que tiene un gasto del 99,05% en el periodo 2010 y se presenta una brecha de 891,45% entre lo establecido y lo cumplido.

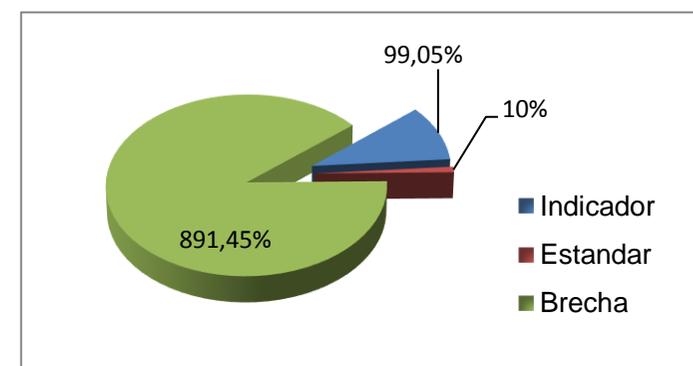


Gráfico 6 Gastos con relación a ingresos.
Fuente: ESMENA

3.13. Cédula Narrativa.



Escuela de Marina Mercante Nacional

Cédula Narrativa

C.N. 1/1

Tipo de Examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de desarrollo organizacional

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

1. No existe una planificación para llevar a cabo la capacitación del personal
2. El archivo del departamento de desarrollo organizacional, si tiene documentación sobre procesos de selección que se hayan realizado en la institución
3. Es necesario tener un mejor control en el presupuesto propuesto para el año.
4. Si existen evidencias físicas o bases de datos tanto en forma digital o escrita de la documentación de las diferentes operaciones de la institución.
5. Existen actas de las reuniones que se han llevado a cabo en la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"
6. Debe establecerse un plan de incentivos al personal
7. Se archivan todos los llamados de atención al personal.

Elaborado por: Rosana Jaramillo

Director: Eco. Ricardo Donoso.

3.14. Aplicación de Encuestas.

Para la aplicación de las encuestas, se solicitó al Director de la Institución se permita realizar las encuestas.

Pregunta 1: El trabajo del director de la escuela respecto a la labor académica y bienestar de los estudiantes es:

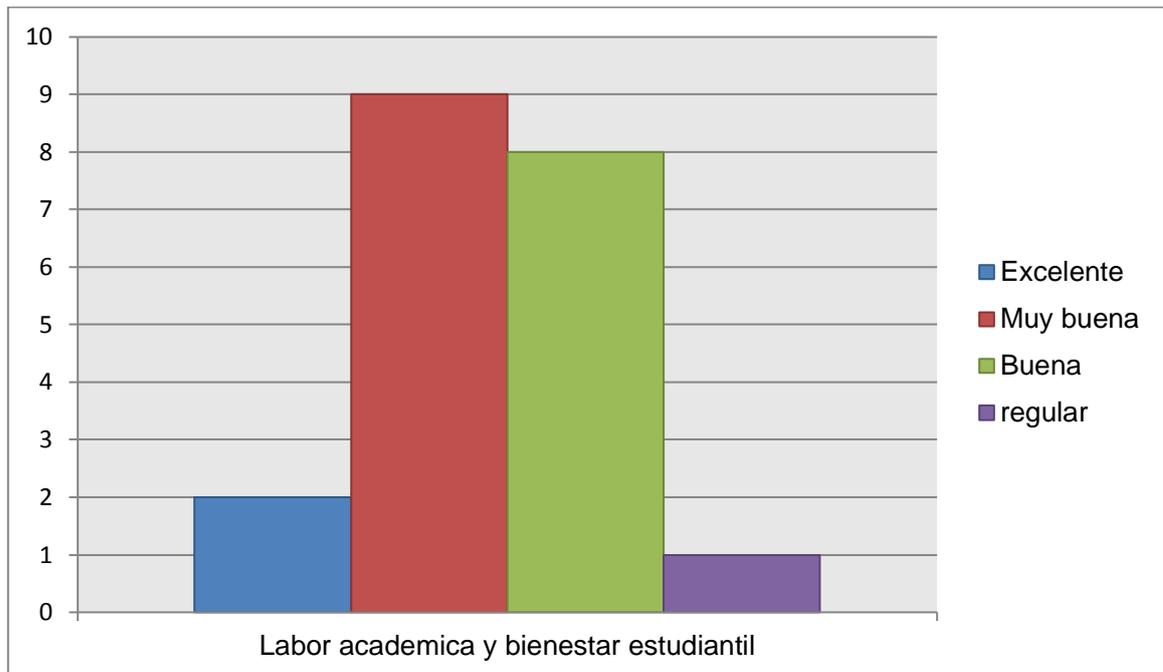


Gráfico 7
Fuente: Encuestas

Análisis:

El trabajo del director de la escuela respecto a la labor académica y bienestar de los estudiantes es muy buena lo que es muy beneficioso para los estudiantes y para la institución.

Pregunta 2: Las autoridades de la escuela frente a la atención de reclamos y sugerencias realizadas por los estudiantes responden en forma:

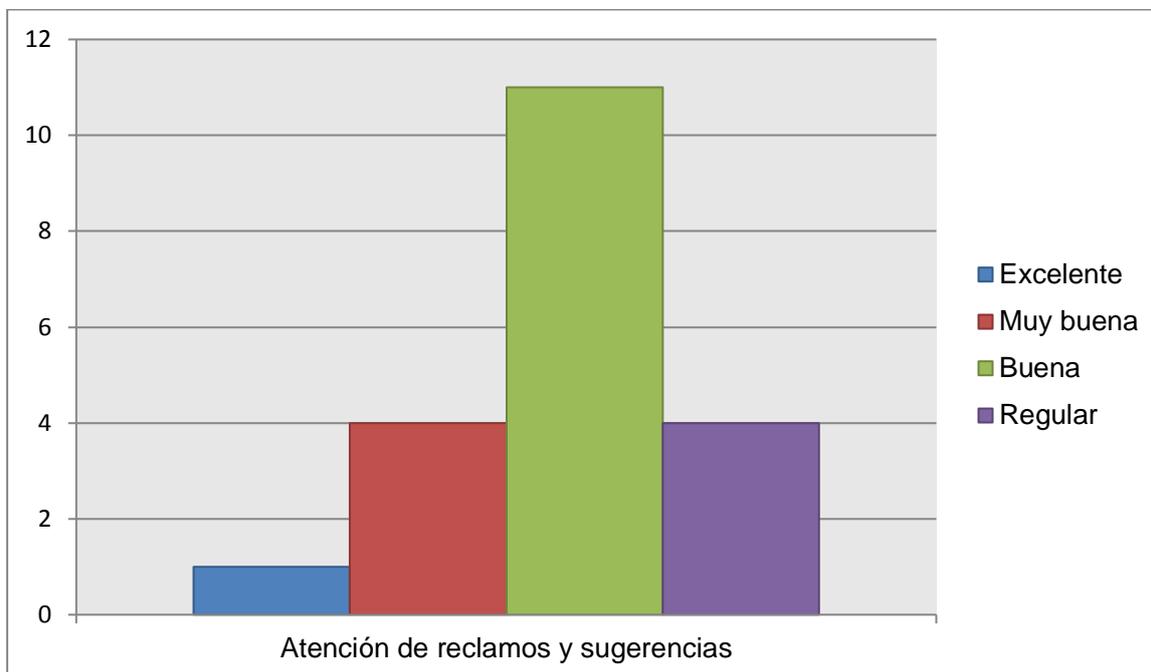


Gráfico 8
Fuente: Encuestas

Análisis:

Las autoridades de la escuela la Marina Mercante Nacional “ESMENA” si se preocupa de la atención de reclamos y sugerencias realizadas por los estudiantes lo se refleja en las encuestas realizadas a los estudiantes lo que habla bien de la labor realizada dentro de escuela.

Pregunta 3: Los planes académicos de las diferentes materias los considera.

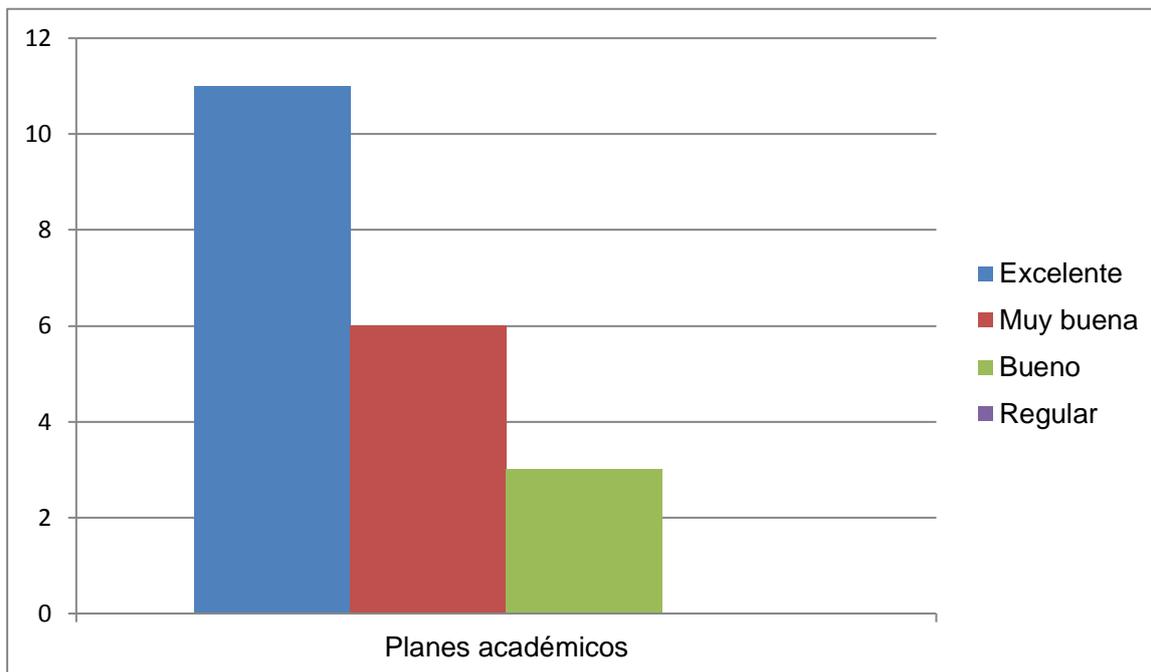


Gráfico 9

Fuente: Encuestas

Análisis:

La información obtenida, refleja que la mayoría de los estudiantes de la institución tienen conocimiento de la existencia de un plan académico en la institución, lo que incide en la expectativa de los estudiantes en cuanto a un proceso adecuado del manejo del pensum.

Es importante que todo estudiante conozca de la importancia de los planes académicos que se imparten en la institución, solamente así se puede lograr el aporte de los mismos.

Pregunta 4: La responsabilidad de los profesores al momento de dictar sus clases es.

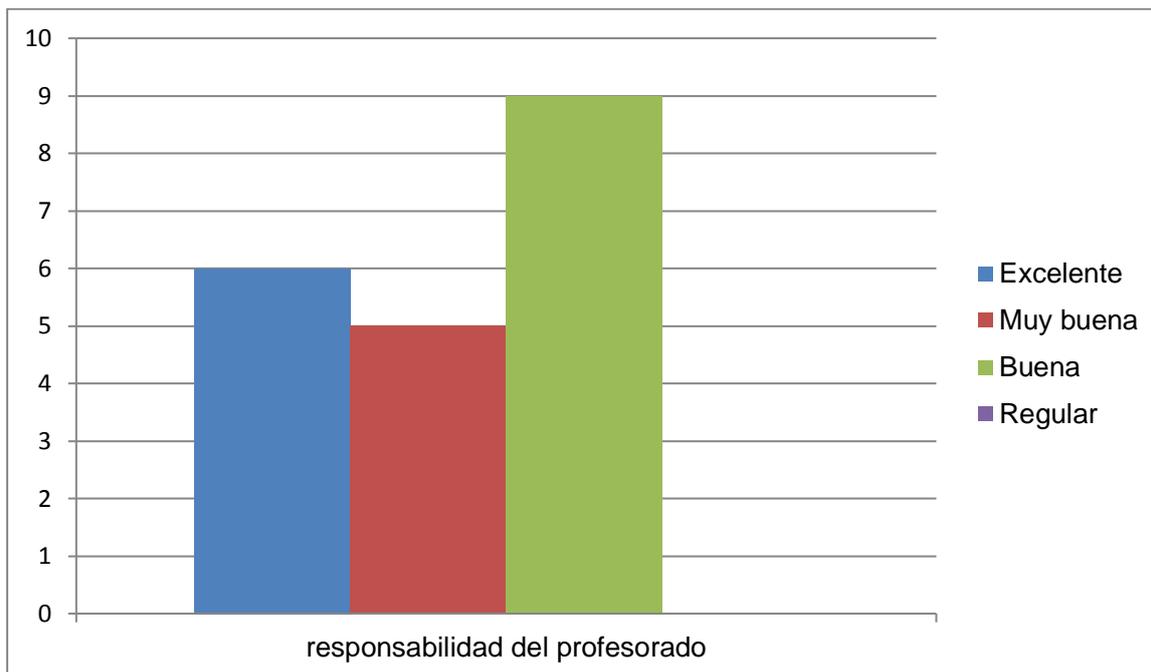


Gráfico 10
Fuente: Encuestas

Análisis:

La información obtenida, refleja la responsabilidad de los profesores al momento de dictar las clases a los estudiantes de la institución, lo que incide en la expectativa de los estudiantes.

Es importante que todo profesores conozca la importancia de los planes académicos que se imparten en la institución, solamente así se puede lograr el óptimo aprendizaje por parte de los estudiantes.

Pregunta 5: La puntualidad de los profesores a la hora de dictar sus clases es:

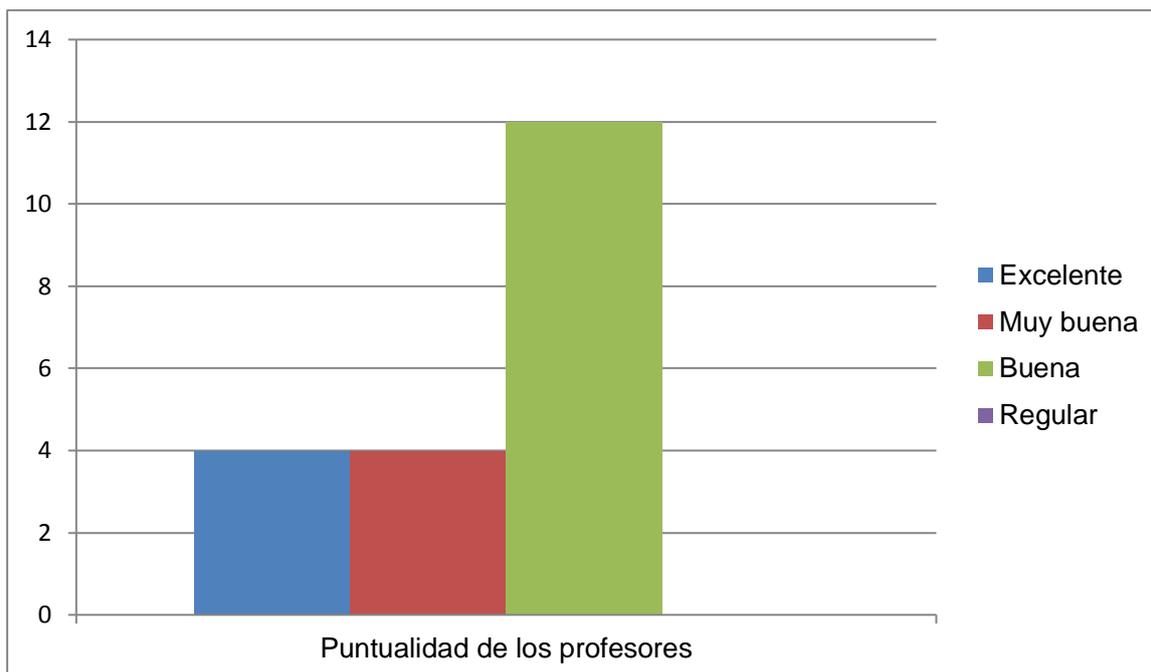


Gráfico 11

Fuente: Encuestas

Análisis:

La información obtenida mediante las encuestas, refleja que la mayoría de los profesores de la institución tienen una buena puntualidad, lo que es muy favorable en el aprendizaje de los alumnos y al cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de cada año.

La mayoría de los estudiantes tiene una buena apreciación en el desempeño de cada uno de los profesores.

Pregunta 6: La metodología que utilizan los profesores al impartir sus clases teóricas y prácticas son.

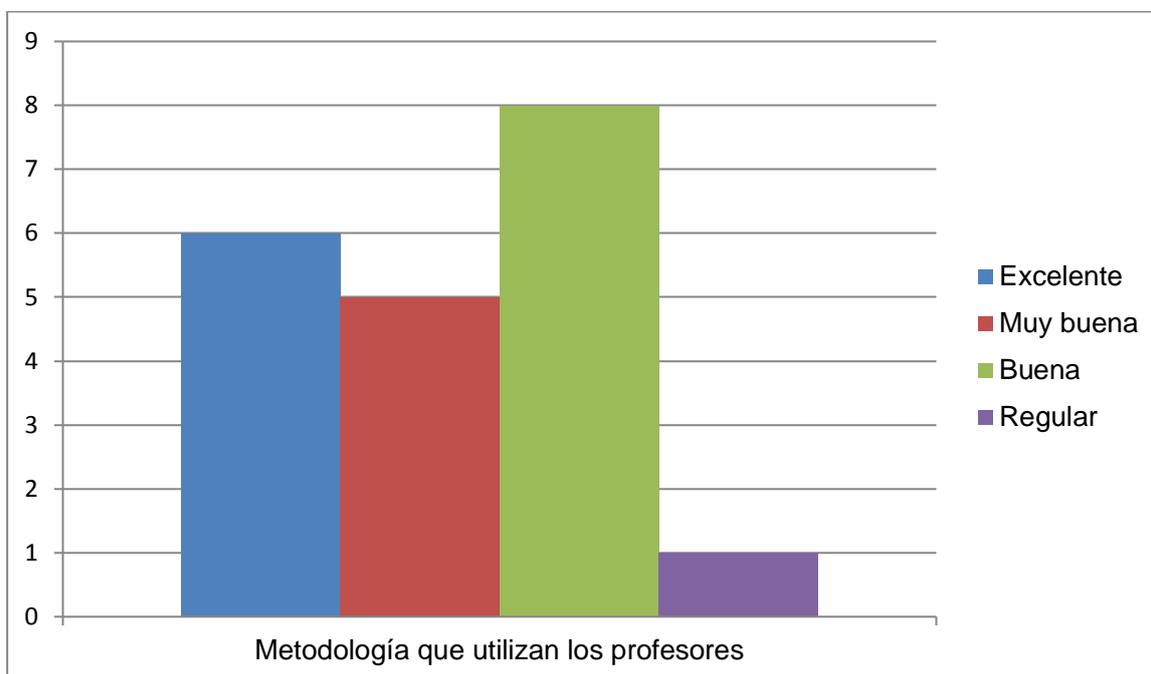


Gráfico 12
Fuente: Encuestas

Análisis:

Según la información obtenida en las encuestas realizadas a los estudiantes de la Escuela de Marina Mercante Nacional, refleja que la metodología empleada por los profesores al momento de impartir sus conocimientos en las diferentes clases a los estudiantes es buena, ya que saben llegar a cada uno y despejar las dudas, lo que es beneficioso tanto para el estudiante como para la escuela.

Pregunta 7: Las aulas destinadas para la formación de sus estudiantes se adecuan al número de alumnos de manera:

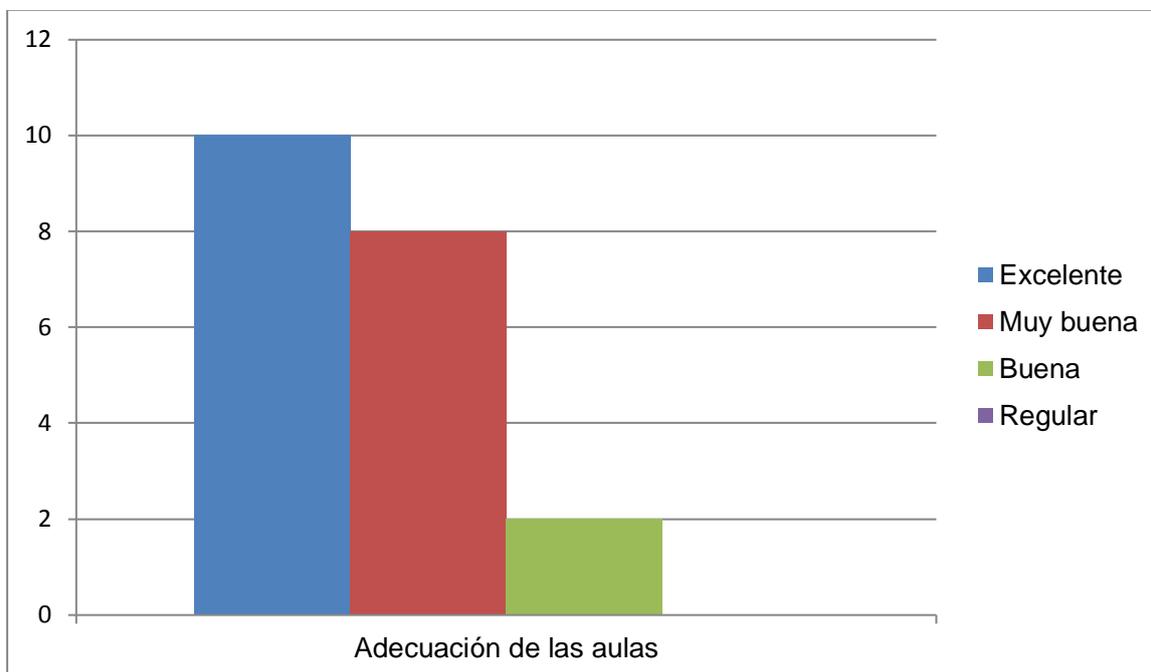


Gráfico 13
Fuente: Encuestas

Análisis:

La información obtenida, refleja que las aulas destinadas para impartir las clases a los estudiantes gozan de una excelente condición y están adecuadas de acuerdo a las necesidades de cada estudiante.

Pregunta 8: La limpieza e iluminación de las aulas es considerada:

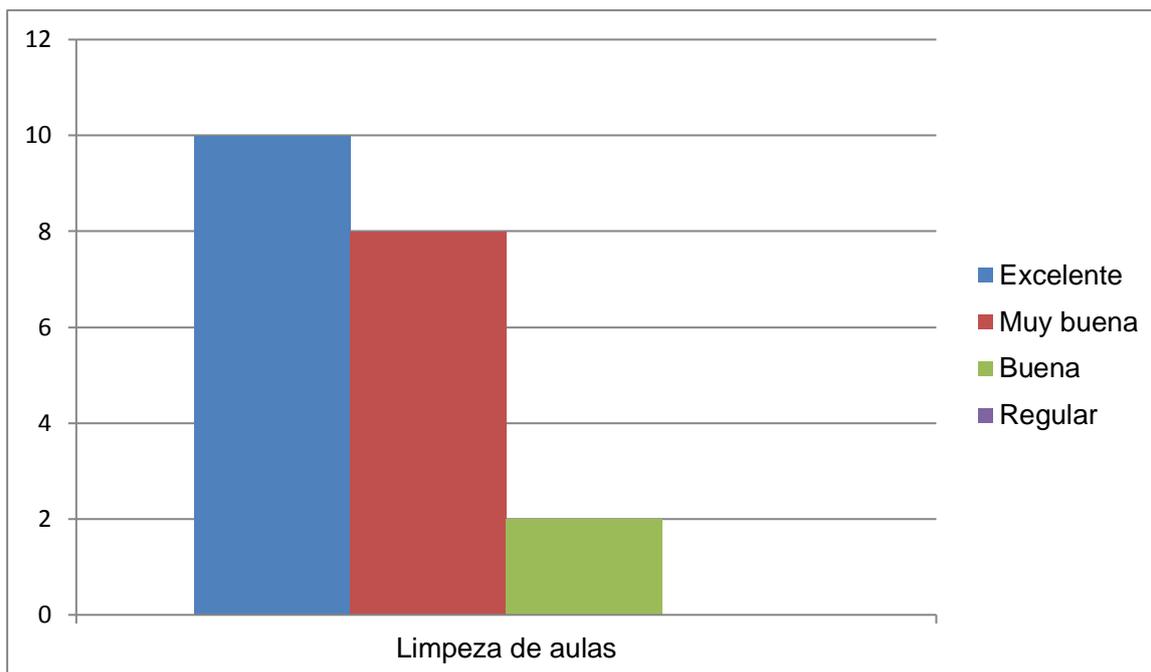


Gráfico 14

Fuente: Encuestas

Análisis:

Los estudiantes manifestaron mediante las encuestas que la limpieza e iluminación de las diferentes aulas destinadas para las clases, es excelente lo que permite que se sientan cómodos y a gustos en el momento de recibir sus clases.

Pregunta 9: La infraestructura, iluminación y limpieza de los diferentes laboratorios los considera:

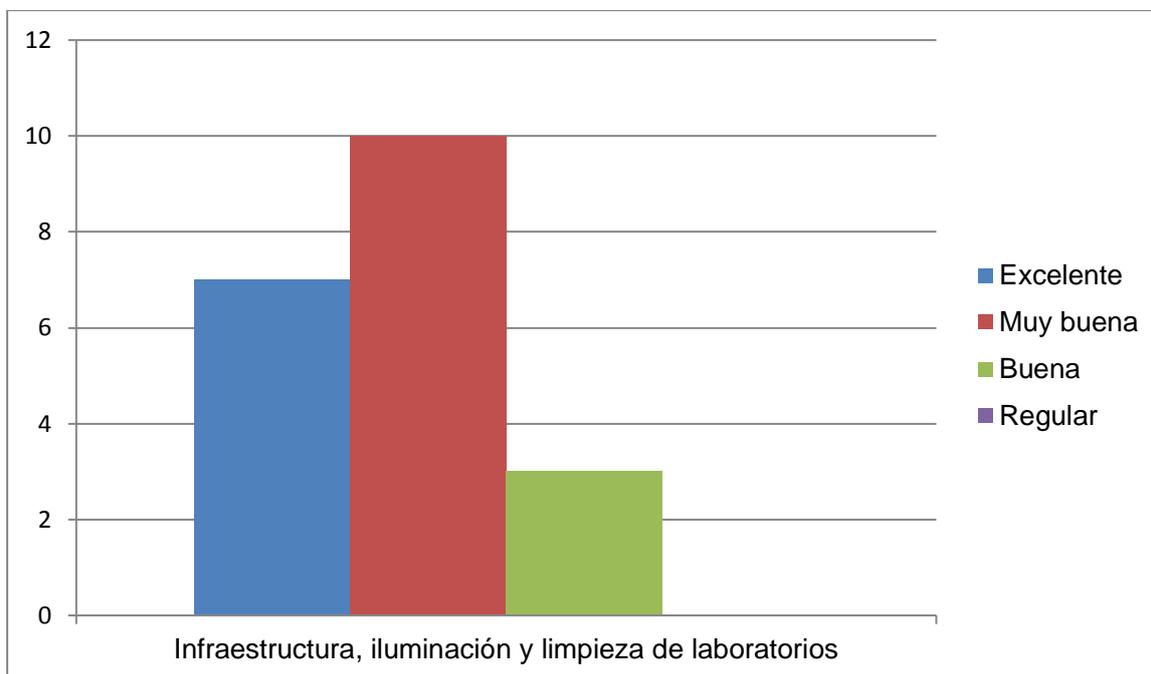


Gráfico 15
Fuente: Encuestas

Análisis:

Según la información obtenida de las encuestas los estudiantes manifestaron que tanto la infraestructura, iluminación y limpieza de los laboratorios que tiene la escuela de Marina Mercante Nacional son muy buenos lo que es beneficios para poner en práctica los temas aprendidos.

Pregunta 10: Los instrumentos que se utilizan en los diferentes laboratorios los considera:

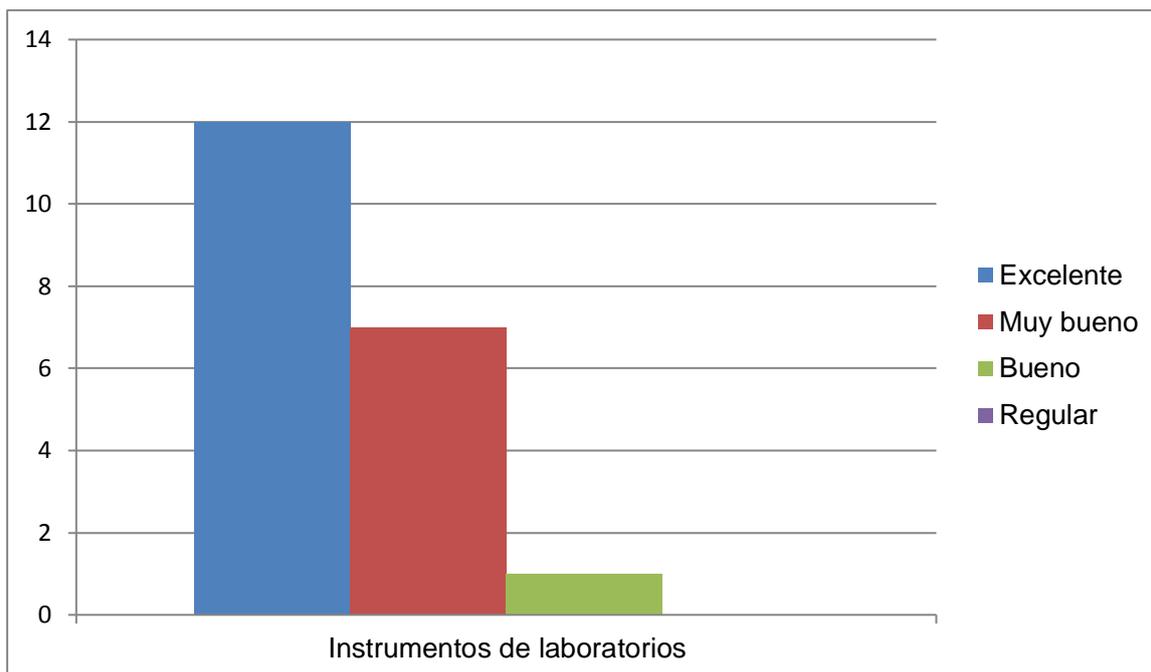


Gráfico 16

Fuente: Encuestas

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los estudiantes los diferentes laboratorios cuentan con instrumentos con una excelente condición para ser utilizados para los fines requeridos.

Pregunta 11: Las instalaciones deportivas están en buen estado.

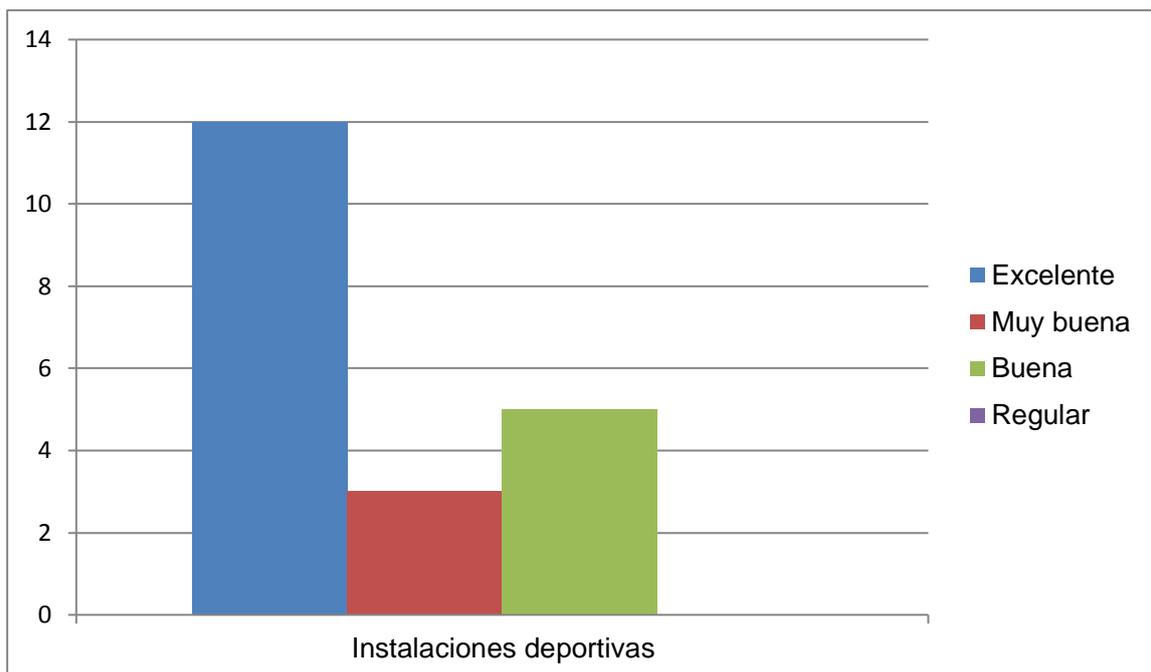


Gráfico 17

Fuente: Encuestas

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los estudiantes los diferentes espacios designados para la práctica deportiva cuentan con implementos con una excelente condición para ser utilizados en cada una de las prácticas deportivas impartida por la escuela.

Pregunta 12: Los implementos deportivos para la realización de las diferentes actividades están en buen estado.

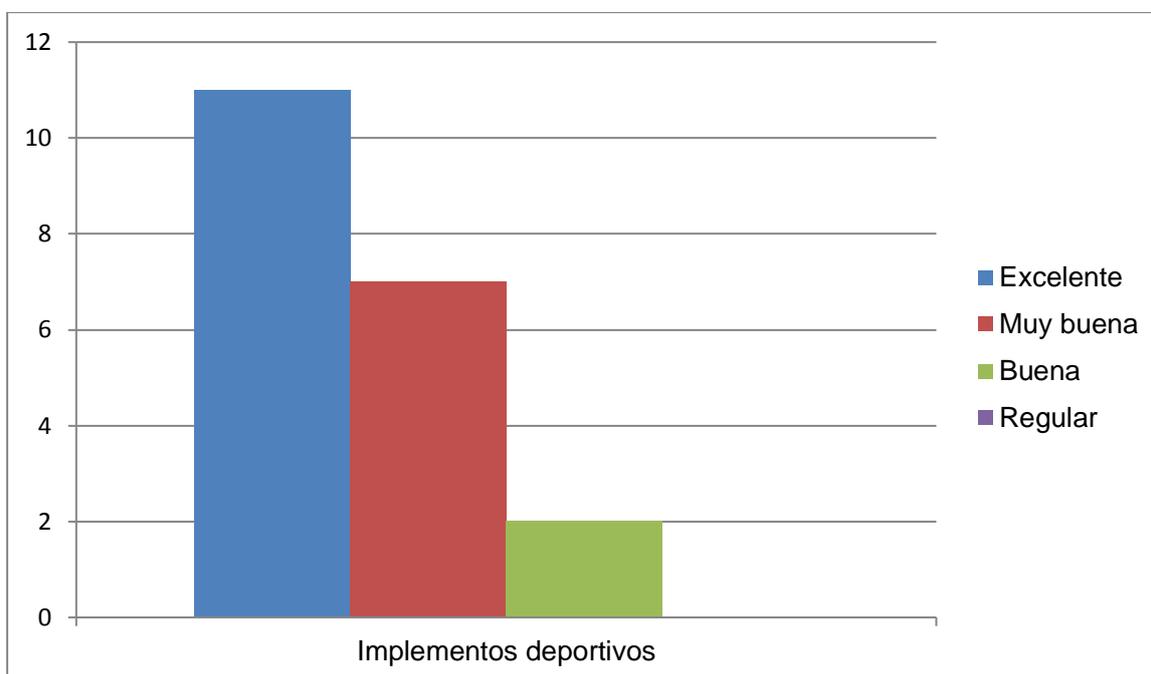


Gráfico 18
Fuente: Encuestas

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los estudiantes los diferentes implementos deportivos a utilizarse en cada uno de las diferentes actividades gozan de una excelente condición lo que es beneficioso para la realización de cada actividad y el óptimo rendimiento.

3.15. Hallazgos.



Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"

Hallazgo N. 1

H. 1/6

Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Departamento de desarrollo organizacional

CONDICIÓN:

Los directivos de la escuela de Marina Mercante Nacional, junto con el personal que conforma el departamento de desarrollo organizacional no cumplen en su totalidad con los objetivos trazados en la entidad, ya que elevar el nivel de formación y capacitación del personal que labora en la institución es esencial para el buen desenvolvimiento de las diferentes actividades.

CRITERIO:

Mantener un efectivo control de cada una de las actividades que realiza los diferentes miembros del personal del departamento de desarrollo organizacional es prioritario para el buen desempeño de cada actividad.

Motivar, desarrollar, solucionar y evaluar las actividades tendientes a mejorar el buen desempeño de cada una de las actividades desarrolladas por el personal, conjuntamente con los directivos de la Escuela de Marina Mercante Nacional.

CAUSA:

Los empleados que conforman el departamento no cumplen a cabalidad con sus funciones debido a la gran cantidad de información que se maneja en la escuela, lo cual no les permite tener una integración total de su trabajo.

EFFECTO:

Se establece que el riesgo del control interno de los integrantes del departamento de desarrollo organizacional es bajo y la confianza es alta esto es de un 76%, como consecuencia este componente tiene un grado de confiabilidad alto.



Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"

Hallazgo N. 2

H. 2/6

Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Capacitation del personal

CONDICIÓN:

Es compromiso de la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" brindar capacitación al personal administrativo que labora en la institución, la misma que brinda un servicio de calidad y excelencia.

Para el respectivo proceso de capacitación del personal el departamento de recursos humanos hace el concerniente análisis tomando en cuenta las necesidades, requerimientos y siguiendo el adecuado control y su respectiva metodología del proceso.

CRITERIO:

El reglamento interno para el personal civil de las Fuerzas Armadas en su art. 17 nos dice sobre el:

- ❖ Reclutamiento y selección.
- ❖ Capacitación y desarrollo profesional.
- ❖ Evaluación del desempeño.

Para un adecuado proceso de selección, evaluación, y capacitación del personal administrativo se debe tener en cuenta el manual de puesto y perfiles, manual de reserva y Empleados civiles y el proceso de capacitación interno orgánico.

CAUSA:

Por desfases en el presupuesto general de la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" no se pudo capacitar a todo el personal previsto dentro de lo planificado.

EFFECTO:

Lo que ocasiono la falta de actualización de conocimiento del personal.



Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"

Hallazgo N. 3

H. 3/6

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Margen de errores en la información contable

CONDICIÓN:

Los documentos utilizados por contabilidad en la Escuela de Marina Mercante Nacional en la compra de los diferentes materiales y luego en su respectivo registro y contabilización en los libros contables contienen: carecen de aprobación de firmas, alteraciones y falta de legalización de las antes mencionadas.

CRITERIO:

Todo documento que una empresa utilice deberá proporcionar información completa y con total transparencia para su control y contabilización de las diferentes transacciones efectuadas en la escuela.

CAUSA:

Por inadvertencia de las disposiciones legales varios documentos carecen de aprobación, alteración y falta de legalización en sus firmas

EFFECTO:

Lo que ocasiona que la información no sea totalmente confiable.



Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"

H. 4/6

Hallazgo N.4

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Gasto en infraestructura

CONDICIÓN:

Para el respectivo proceso de mantenimiento del edificio operativo la escuela de Marina Mercante Nacional debe elaborar un plan de mantenimiento y así cumplir el compromiso de brindar instalaciones en óptimas condiciones.

CRITERIO:

Para un adecuado proceso de mantenimiento se debe tener en cuenta el plan de mantenimiento, la selección de proveedores y el presupuesto asignado para lo antes mencionado.

CAUSA:

Por desfases en el presupuesto general de la Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA" solo pudo alcanzar el 70% de lo previsto en las mejoras proyectadas dentro del periodo.

EFECTO:

Lo que ocasiono el incumplimiento del objetivo planteado el cual era en culminar en un 80% el mantenimiento del edificio.



Escuela de Marina Mercante Nacional "ESMENA"

H. 5/6

Hallazgo N. 5

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Recuperación de cuentas por cobrar

CONDICIÓN:

Luego del respectivo análisis de los registros contables, emisión de facturas, deudores y la debida gestión de cobranzas observamos que lo facturado ha sido cobrado; cumpliendo con el reglamento de facturación y siguiendo la ley de régimen tributario interno

CRITERIO:

Con relación a la auditoría realizada se cumplió a cabalidad con la gestión de cobranzas planteada por la institución y con el respectivo análisis de deudores y acreedores, facturas emitidas, facturas cobradas y los diferentes registros contables y aplicando la correcta metodología y control en la ley de régimen tributario interno y en los reglamentos de facturación.

CAUSA:

Debido al buen manejo de la gestión de cobranzas del departamento de desarrollo organizacional se ha podido cumplir con el objetivo planteado de recuperar el 90% de las cuentas por cobrar.

EFECTO:

Debido a la buena gestión se recuperó el 91,2% de lo facturado en el periodo



Hallazgo N. 6

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Gastos con relación a los ingresos

CONDICIÓN:

Luego del respectivo análisis de la aprobación de requerimientos, gestión de compras, recepción de materiales, contratación de personal y la pertinente selección y evaluación de proveedores, podemos observar que en la documentación ingresada por el área contable sobrepasa los gastos con relación a los ingresos.

CRITERIO:

En la auditoría realizada se observa que no se aplica las partidas de acuerdo al compendio del plan director y clasificador de ingresos y gastos presupuestarios

CAUSA:

Debido al mal manejo de los gastos no se ha podido cumplir con el objetivo de no exceder el 90% en los gastos con relación a los ingresos

EFEECTO:

Se gastó el 99,05% de los ingresos dentro del periodo.

3.16. Comunicación de resultados.

Carta de Presentación.

Guayaquil, 6 de Agosto del 2011

Capitán de Navío-EM

José Díaz Acosta

Director de la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”

Ciudad.-

De mi consideración:

A través del presente, me permito dar a conocer que se ha realizado la auditoría de gestión al departamento de desarrollo organizacional de la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”, examen que tuvo un alcance desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Los resultados de la auditoría son expresados en el informe que se adjunta a continuación.



Atentamente

Rosana Jaramillo

Auditora

3.17. Informe de auditoría.



Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”

Informe de Auditoría de Gestión

Componentes: Departamento de desarrollo organizacional

Responsable: Rosana María Jaramillo

Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Fecha de Inicio: 10 de enero del 2011

Fecha de Culminación: 30 de junio del 2011.

Índice de contenidos

1. Capítulo I

1.1 Información Introductoria

1.1.1. Motivo del examen

1.1.2. Objetivos del examen

1.1.3. Alcance del examen

1.1.4. Base legal

1.1.5. Estructura orgánica

2. Capítulo II

2.1. Resultados del examen.

Informe de Auditoría de Gestión

Entidad: Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”

Periodo: 1 de enero 2010-31 de diciembre 2010

Auditor: Rosana Jaramillo

Capítulo I

1.1. Información introductoria.

1.1.1. Motivo.

La Auditoría de Gestión, se realizará en cumplimiento al contrato de servicios profesionales suscrito el 3 de enero de 2010.

1.1.2. Alcance.

El periodo comprendido para la ejecución de esta auditoría de gestión será el 1 de enero de 2010 hasta 31 de diciembre de 2010.

1.1.3. Objetivos.

- Determinar si las funciones del departamento de desarrollo organizacional se han ejecutado de manera eficiente y eficaz durante el periodo auditado.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del departamento auditado.
- Medir el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del departamento de desarrollo organizacional.
- De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los estudiantes los diferentes laboratorios cuentan con instrumentos con una excelente condición para ser utilizados para los fines requeridos.

1.1.4. Base legal de la institución.

Mediante decreto ejecutivo 732, publicado en el registro oficial No. 90, de 3 de agosto de 1966, se crea con sede en la ciudad de Guayaquil, la Escuela de la Marina Mercante Nacional, y estará regentada por la Armada Nacional, y de su organización, control y funcionamiento se encargará la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral.

1.1.4.1. Misión.

Formar, entrenar, perfeccionar y especializar al personal marítimo de acuerdo con las Leyes Nacionales vigentes y a las Normas establecidas en los Convenios Internacionales de los cuales el país es parte, a fin de dotar a la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” de personal de abordo y de tierra altamente capacitado.

1.1.4.2. Visión.

Ser y mantener una institución de calidad y excelencia en brindar formación, entrenamiento, y especialización de la gente de mar, en todo el territorio nacional.

1.1.4.3. Función básica.

Administrar la formación, entrenamiento, perfeccionamiento y especialización del personal marítimo, de acuerdo con las leyes nacionales vigentes, las normas establecidas en convenios internacionales de los cuales el país es signatario, lo establecido en la Ley de Educación Superior, así como observar los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad.

1.1.4.4. Objetivos de la entidad.

- Elevar el nivel de formación, titulación y capacitación profesional de la gente de mar, pesca y puertos, conforme a las exigencias de la Organización Marítima Internacional OMI y la autoridad Marítima Nacional, implantando una formación marítima superior a la oficialidad mercante, proporcionando así a la marina mercante de personal competente y calificado para tripular por los mares del mundo.
- Desarrollar extensiones de la Escuela de la Marina Mercante Nacional “ESMENA” en otras ciudades del territorio ecuatoriano.
- Mantener y desarrollar sistemas de formación y entrenamiento de acuerdo a las exigencias tecnológicas y requerimientos internacionales para la gente de mar, pesca y puertos.
- Perfeccionar continuamente el talento humano: administrativo y docente de la escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”.

1.1.5. Estructura orgánica.

Grado	Nombre	Cargo
CPNV-EM	José Díaz Acosta	Director de "ESMENA".
CPCB-SU	Omar Llerena	Subdirector.
CPCB-AB	Vinicio Ortega Valencia	Director de desarrollo organizacional.
CPCB-SU	Omar Llerena Villa	Director de simuladores.
TNNV-SU	Adrian Macías Neocato	Director de carrera marítima y portuaria.
CPFG(SP)	Humberto Romero Jaramillo	Director de Instrucción y evaluación de la competencia.

Capítulo II

2.1. Resultados generales de la auditoría.

Indicador de capacitaciones al personal.- Muestra que cantidad de dinero presupuestado y utilizado para este rubro.

Conclusión:

La Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” asigno un presupuesto de \$ 12.000 para ser utilizados en la capacitación del personal. El resultado fue la utilización del 75% de esos valores debido a que hubo un déficit en el presupuesto y por ende se minimizaron ciertos rubros para poder cubrirlo. De esta manera, no fue posible capacitar a todo el personal involucrado.

Recomendación:

Como se mencionaba en los análisis anteriores, es muy importante que los directivos lleven un control de la información financiera de la institución de tal manera que se eviten sobregiros y descuadres que impidan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además que los controles eviten el mal uso de los fondos asignados.

Indicador de control información contable.- Permite identificar el número de comprobantes que presentaban errores y no eran aptos para la justificación y sustentación de gastos ante el SRI.

Conclusión:

La Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” y toda organización tiene como compromiso el fiel cumplimiento de las disposiciones exigidas por entidades de control como el Servicio de Rentas Internas SRI, en lo concerniente del correcto manejo de los comprobantes de pago que sustentan gastos efectuados. Para este análisis se hizo un muestreo aleatorio de 2.000 comprobantes a fin de verificar que estos no contengan enmendaduras y las autorizaciones hayan estado vigentes al momento de su emisión; sin embargo 350 soportes contenían diversos errores; los más comunes tachones y enmendaduras.

Recomendación:

El departamento contable debe tener un control estricto de estos documentos a fin de evitar futuros problemas con el SRI; para esto deben tomar en cuenta que soportes alterados y caducados no tienen validez para ser declarados.

Indicador de gasto en infraestructura.- muestra que cantidad de dinero del dinero presupuestado para este rubro ha sido utilizado.

Conclusión:

La Escuela de marina Mercante Nacional “ESMENA” asigno un presupuesto de \$ 15.000 para ser utilizados en el mejoramiento de la infraestructura e instalaciones. El resultado fue la utilización del 70% de esos valores debido a que al igual que en el caso anterior, el déficit en el presupuesto hizo que se minimicen esos rubros para cubrir otros valores fijos. De esta manera, no fue posible mejorar plenamente la infraestructura como se había planteado.

Recomendación:

Una vez más queda evidenciada la importancia de llevar control de la información financiera de la institución de tal manera que se eviten sobregiros y descuadres que impidan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además que con los controles se evitan la frecuencia de estos casos.

Indicador recuperación de cuentas por cobrar.- Permite identificar cuánto dinero se ha recuperado en el periodo contable.

Conclusión:

Debido al buen manejo de la gestión de cobranzas del departamento de desarrollo organizacional se ha podido cumplir con el objetivo planteado y se pudo recuperar el 91,2% de las cuentas por cobrar.

Recomendación:

Seguir aplicando el mismo sistema de gestión de cobranzas ya que pudimos superar nuestro objetivo trazado.

Indicador gastos con relación a los ingresos.- nos permite verificar cuanto hemos gastado en todo un periodo contable.

Conclusión:

Según el muestreo realizado observamos que no se aplican las partidas de acuerdo a los compendios del plan director y clasificador de ingresos y gastos presupuestarios lo que ocasiona el incumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

Recomendación:

Regirse al plan presupuestario que se elabora cada vez que se inicia un periodo para sí poder cumplir con cada una de las partidas presupuestarias y no exista los desfases.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de culminar con la auditoría de gestión en la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- La Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA” es una institución con un personal capacitado y consiente de la importancia de la información que se maneja.
- Los objetivos planteados por la institución no se han cumplido en su totalidad por la falta del presupuesto.
- El personal se encuentra poco motivado, por la falta de cumplimiento en la capacitación necesaria del personal.
- Existe documentos que permitan evidenciar los logros alcanzados en lo que respecta el desarrollo de las operaciones realizadas por la institución.
- Las autoridades de la institución no disponen de los recursos necesarios para mejoramiento físico de la institución.

Recomendaciones:

- Es necesario que las autoridades de la institución deben implantar controles adecuados para cumplir con los objetivos propuestos.
- Se debe analizar las causas por las cuales los objetivos planteados no se han cumplido en su totalidad.
- Es conveniente hacer la capacitación necesaria del personal y poder evitar las falencias encontradas en los diferentes controles hechos en la auditoria lo cual reflejo las falencias existentes en el departamento de desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberto de la Peña Gutiérrez. *Auditoria, Un Enfoque Práctico*. Editorial, Paraninfo, 2008.1ra. Edición.
- Aníbal Lozano Bravo (2006), *Auditoria III*, Guía didáctica, impreso Loja-Ecuador UTPL.
- Benjamín Ronaldo Téllez Trejo (2004), *Auditoria un enfoque Práctico*, editorial Cengage Learning editores.
- Madariaga Gorocica, Juan María(2004), Manual práctico de auditoría, Ediciones Deusto
- Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de gestión de 3R* Editores y la “Gente hace la diferencia” de Metanoia Ediciones.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2005), Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, quinta edición.
- Whittington Ray (1999). *Principios de Auditoria*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Décimo Cuarta Edición, México.

ANEXOS

Certificación de la escuela.



FUERZA NAVAL



REPÚBLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL

El Ecuador ha sido, es
y será País Amazónico

El suscrito, Capitán de Navío José DÍAZ Acosta, **DIRECTOR DE LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL.**

CERTIFICA:

Que la Sra. Rosana Maria Jaramillo Benitez con cedula No. 1103791271, quien ha realizado su Proyecto de Tesis en el Tema de **AUDITORIA DE GESTION** en el departamento de Desarrollo Organizacional de esta Escuela desde el 25 de abril del presente año.

Esta Certificación, es emitida por tener constancia de lo antes mencionado, por tanto a la interesada dar al presente el uso que estime conveniente.

Guayaquil, 28 de Noviembre del 2011

Atentamente,

José Díaz Acosta
Capitán de Navío-EM

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL



Copia: Archivo.

S. Ron

Modelo de encuesta.

Encuesta dirigida a los estudiantes de la Escuela de Marina Mercante Nacional “ESMENA”

Por favor dar contestación a las preguntas basándose en el cuadro de referencias que detallamos a continuación.

1	Regular
2	Buena
3	Muy buena
4	Excelente

Marque con una X la respuesta a las siguientes preguntas.

Preguntas	Valoración cuantitativa			
	1	2	3	4
El trabajo del director de la escuela respecto a la labor académica y bienestar de los estudiantes es:				
Las autoridades de la escuela frente a la atención de reclamos y sugerencias realizadas por los estudiantes responden en forma:				
Los planes académicos de las diferentes materias los considera.				
La responsabilidad de los profesores al momento de dictar sus clases es.				
La puntualidad de los profesores a la hora de dictar sus clases es:				
La metodología que utilizan los profesores al impartir sus clases teóricas y prácticas son:				
Las aulas destinadas para la formación de sus estudiantes se adecuan al número de alumnos de manera:				
La limpieza e iluminación de las aulas es considerada:				
La infraestructura, iluminación y limpieza de los diferentes laboratorios es considerada:				
Los instrumentos que se utiliza en los diferentes laboratorios los considera:				
¿Las instalaciones deportivas están en buen estado?				
Los implementos deportivos para la realización de las diferentes actividades están en buen estado.				

Elaborado por: Rosana María Jaramillo Benítez

**Tabulación total de las encuestas realizadas a los estudiantes de la Escuela de Marina
Mercante Nacional “ESMENA”**

Preguntas	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	En blanco
1	1	8	9	2	-
2	4	11	4	1	-
3	-	3	6	11	-
4	-	9	5	6	-
5	-	12	4	4	-
6	1	8	5	6	-
7	-	1	9	10	-
8	-	2	8	10	-
9	-	3	10	7	-
10	-	1	7	12	-
11	-	5	3	12	-
12	-	2	7	11	-
Totales	6	65	77	92	0

Elaborado por: Rosana María Jaramillo Benítez

Valoración cuantitativa											
Regular			Buena			Muy buena			Excelente		
Total Encuestas	Total No preguntas	Total	Total encuestas	Total preguntas	Total	Total encuestas	Total preguntas	Total	Total encuestas	Total preguntas	Total
6	12	0,5	65	12	5,42	77	12	6,42	92	12	7,67
		2,5%			27,1%			32,1			38,35%

Nota: Para determinar el porcentaje de la valoración cuantitativa realizamos una regla de tres determinando a los 20 estudiantes encuestados como el 100% de la población.

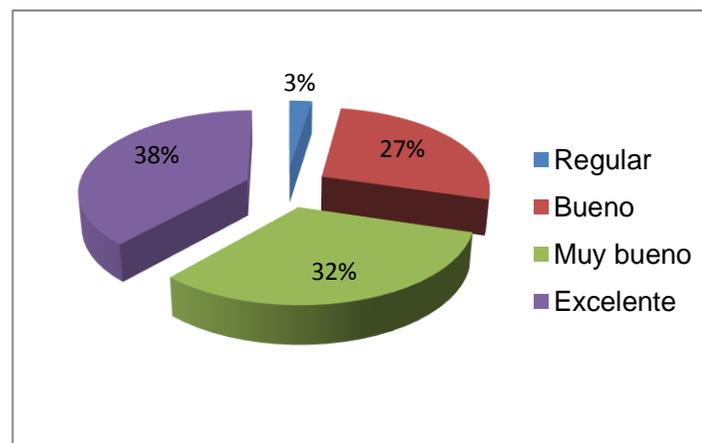


Gráfico 19 Valoración cuantitativa
Fuente: ESMENA



