



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“Auditoría de gestión a la Asociación de Empleados de The World Radio Missionary Fellowship Inc. y Hospital Vozandes de la ciudad de Quito, año 2011”

Trabajo de fin de titulación

Autor:

Córdova Ordoñez, Valeria Margoth

Director:

Silva Silva, Hugo José, Ing.

Centro Universitario Quito

2013



Certificación

Ingeniero.

Hugo José Silva.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Auditoría de gestión de la asociación de Empleados de HCJB global y Hospital Vozandes, de la ciudad de Quito, año 2011" realizado por el profesional en formación: Córdova Ordoñez Valeria; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f)

Cl:.....

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo VALERIA MARGOTH CÓRDOVA ORDOÑEZ declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: AUDITORIA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB GLOBAL, siendo el Ing. HUGO SILVA director del presente trabajo; 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.....

Valeria Córdova Ordoñez
CI 1715769392

DEDICATORIA

Al mi Padre Celestial que está siempre presente con toda provisión. Que me adopto y limpio mis culpas.

A mi mami el instrumento magno del Señor, la inspiración terrenal más grande, que cada día transmite su valor y principios, un ejemplo imperecedero de carácter, virtud, honestidad, abnegación y esfuerzo, y es una fuente de amor y alegría.

A mis hermanos, regalos del Gran Dios para deleitar mi existencia que con su presencia han hecho del paso por este mundo algo se ligero y gratificante.

AGRADECIMIENTO

Al Señor Todopoderoso que me proveyó de esta Prestigiosa Universidad y de los medios para lograr este trabajo.

A los maestros y demás profesionales de la Universidad Técnica particular de Loja, comprometidos a realizar su trabajo con excelencia y que hacen posible que la Universidad funcione.

Al Hospital Vozandes institución que me proveyó del material de trabajo y es mi fuente de sustento.

A los miembros del directorio de la Asociación de Empleados de HCJB-HVQ por su colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Declaración y Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	vii

CAPITULO I

1. Antecedentes de la empresa	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.2 Base Legal	11
1.3 La Asociación de empleados Hospital Vozandes Quito-Hcjb	14
1.4 Organigrama estructural de la Asociación de empleados Hcjb-Hvq	20
1.5 Organigrama funcional de la Asociación de Empleados Hcjb-Hvq	21
1.6 Entidades reguladoras de las organizaciones de empleados	22

CAPITULO II

2. La Auditoria de gestión	24
2.1 Antecedentes	24
2.2 Auditoria de gestión	27
2.3 Fases del proceso operativo de la auditoria de gestión	34
2.4 Indicadores para la auditoria de gestión	41
2.5 Herramientas de la auditoria de gestión	50
2.6 Código de ética del auditor	69

CAPITULO III

3. Ejecución de la práctica	70
3.1 FASE I: Conocimiento preliminar	71
3.2. FASE 2: Planificación	87
3.3 FASE 3 Ejecución	90
3.4 FASE IV Comunicación de resultados	113

BIBLIOGRAFIA	118
--------------	-----

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de auditoria se realiza a la de gestión de la Asociación de Empleados de HCJB HVQ que fue constituida el 5 de Marzo de 1968 según los derechos establecidos en la Constitución Política de la República y el código de Trabajo.

Como objetivo general tenemos evaluar la eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y el sistema de organización y gestión contable. El primer paso es observar el panorama completo y enfocarse en cada componente

En el capítulo primero recopilamos los antecedentes generales de la organización, así como su plan estratégico, información base para desarrollar nuestro trabajo.

El segundo capítulo contiene el marco teórico cuyo contenido será el patrón a aplicar. Disgregamos el proceso de la Auditoria de Gestión para identificar y aplicar indicadores que midan los resultados que están obteniéndose, estas herramientas serán aplicadas en el capítulo tres.

En el capítulo tres aplicaremos los conceptos disgregados en el capítulo dos, procesando la información recopilada en la parte uno, y desarrollamos cada fase para finalmente presentar los resultados resumidos en conclusiones y recomendaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

The present audit work is performed to the management of the Association of employees of the Corporation Missionary Fellowship Inc. which was established on March 5, 1968, according to the rights established in the Labour Code and the Constitution politics.

The general objective we have to assess the efficiency and effectiveness with which resources are managed and organization and accounting management system. The first step is to see the big picture and focus on each component

In the first chapter we collect the General background of the Organization, as well as its strategic plan, information base to develop our work.

The second chapter contains the theoretical framework whose contents will be the pattern to apply. We disaggregate the audit of management process to identify and implement indicators that measure the results you are getting; these tools will be applied in chapter three.

In chapter three we will apply the concepts dispersed in chapter two, processing the information collected on the first part, and develop each phase to finally present the summarized results in conclusions and recommendations

CAPITULO

I

Antecedentes de la empresa

Descripción de la empresa

La Corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. es una organización sin fines de lucro, forma parte de la Misión HCJB Global en la Región América Latina área de medios masivos, provee recursos de radiodifusión, programación, producción y entrenamiento de radio en pro de la evangelización y crecimiento espiritual de la comunidad, además brinda servicios de Salud a través del Hospital Vozandes Quito.

Antecedente histórico

La Misión HCJB La Voz de los Andes, nació el 25 de diciembre de 1931, el 15 de agosto de 1930, dos de los fundadores Rubén Larson y Stuar Clark con la colaboración del abogado ecuatoriano Dr. Luis Calisto alcanzaron por contrato la aprobación del Gobierno Ecuatoriano para que funcione la radio de The Worl Radio Missionary Fellowship Inc. HCJB Heralding Chist Jesus Blessings que en español quiere decir Hoy Cristo Jesús Bendice, para esto firmaron un contrato de 25 años en el que se le permitía la transmisión de programas radiales en el país.

La Voz de los Andes, cuenta con frecuencias en FM, AM y SW.

En 1950 el misionero Clarence, uno de los fundadores de HCJB en su deseo de servir a los demás y gracias a la visión y trabajo de hombres como el Dr. R. Larson, el Dr. J. Palmer y Dr. H. Rimmer, entre otros; consideró el tener además de la emisora además un pequeño albergue con el fin de brindar hospedaje y ayuda médica a los indígenas que pasaban por HCJB, por esta razón el 28 de febrero de 1950, se abrió oficialmente el Albergue Indígena y Dispensario Médico, que actualmente es conocido como Hospital Vozandes de Quito, fundado del 12 de octubre de 1955.

La necesidad de atención de salud crecía día tras día y fue urgente la construcción de un hospital. Es así que el 12 de octubre de 1955 se abrieron las puertas del HOSPITAL VOZANDES QUITO, más conocido en ese tiempo como "Rimmer Memorial Hospital" (Hospital a la Memoria del Dr. Rimmer).

En enero de 1987 se inició el "Proyecto Vida" que fue el proyecto de ampliación del Hospital. Con esta ampliación, el Hospital comenzó a contar con áreas más funcionales y aumentó su capacidad de 50 a 75 camas de hospitalización, con el fin de brindar un mejor servicio.

Actividades de la organización

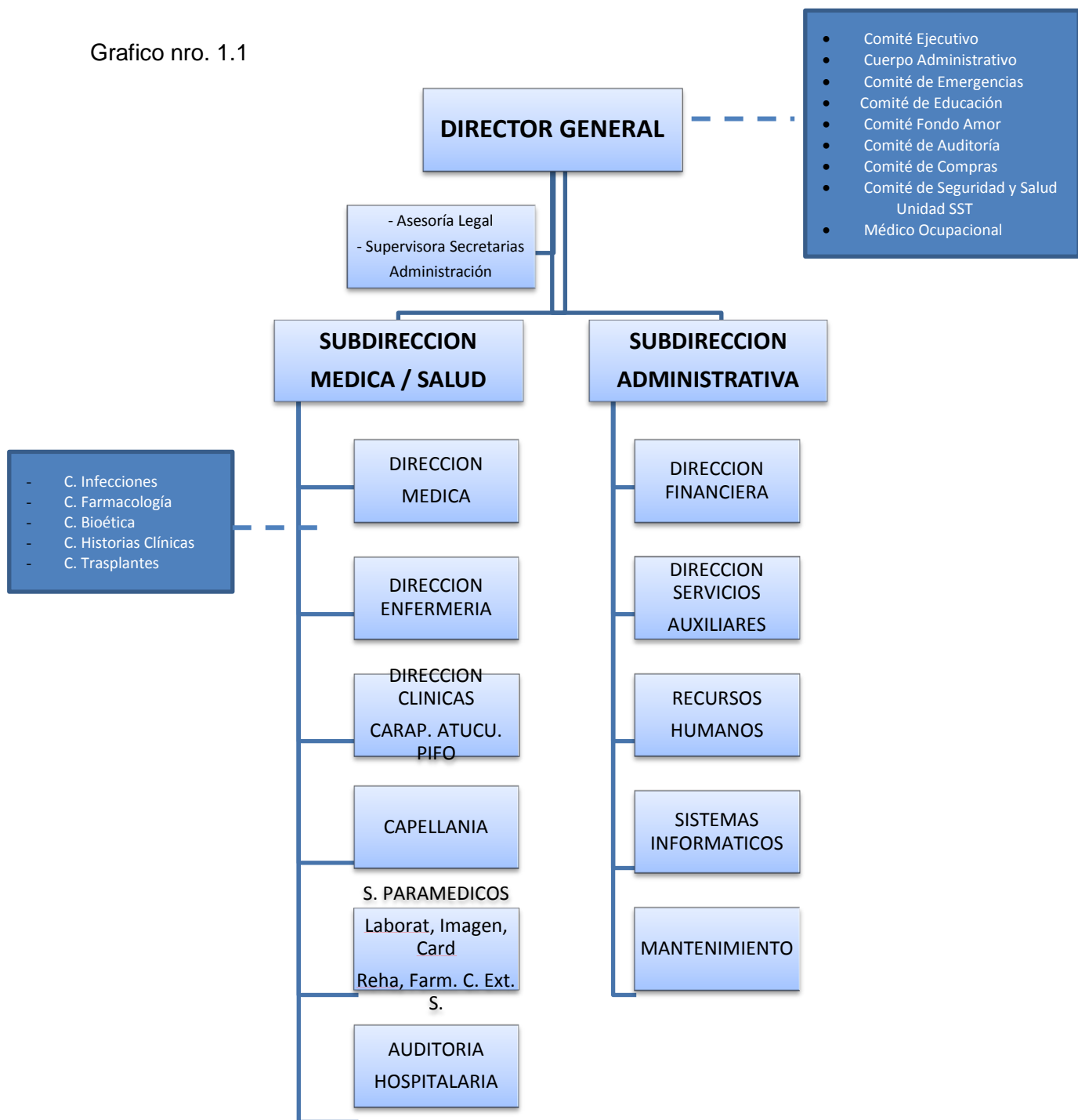
The Worl Radio Missionary Fellowship Inc. es una entidad sin fines de lucro forma parte de la Misión HCJB Global en la Región América Latina, ofrece recursos de radiodifusión,

programación, producción y entrenamiento en radio, además brinda servicios de Salud a través del Hospital Vozandes Quito.

El Edificio sede de la Misión HCJB está ubicado en la ciudad de Quito en la calle Villalengua Oe-237 entre la Av. América y Av. 10 de Agosto frente al Hospital Vozandes Quito.

Organigrama general del Hospital Vozandes

Grafico nro. 1.1

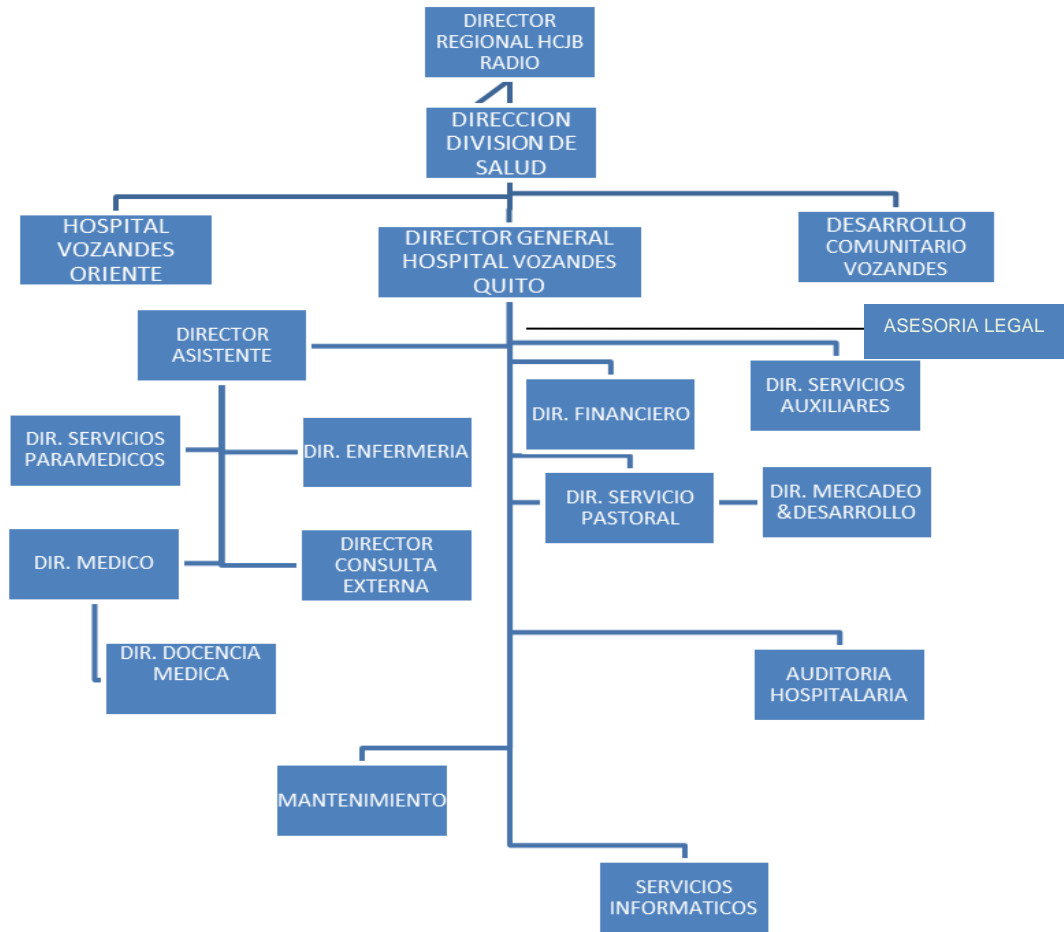


Fuente: Manual Administrativo del Hospital Vozandes

Elaborado por: Valeria Córdova

Organigrama estructural del Hospital Vozandes

Grafico nro. 1.2

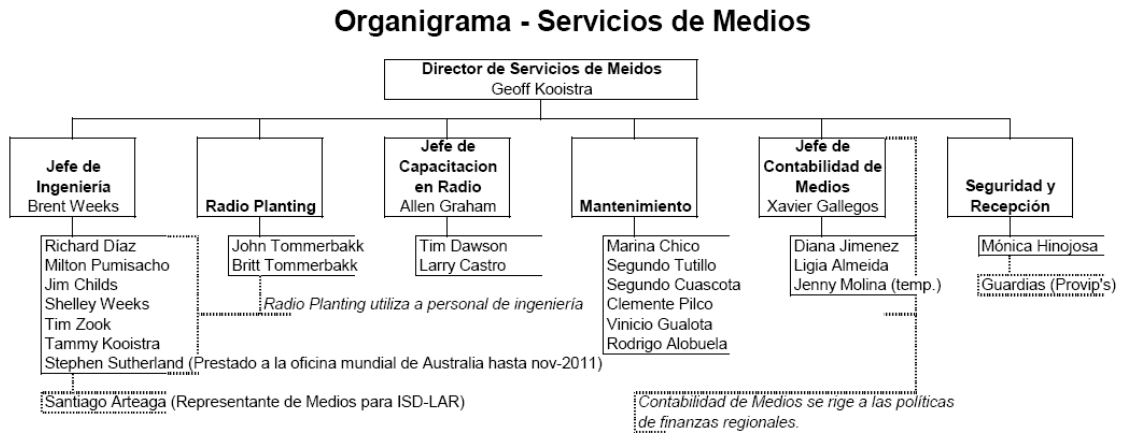


Fuente: Manual Administrativo del Hospital Vozandes

Elaborado por: Valeria Córdova

Organigrama estructural y funcional de la radio.

Grafico nro. 1.3



Fuente: Archivo de Recursos Humanos de La Radio

Elaborado por: Valeria Córdova

Servicios que el Hospital Vozandes ofrece a la sociedad.

El hospital está actualmente en capacidad de prestar atención de especialidad prácticamente en todas las áreas de la medicina, dispone de personal médico en las áreas de:

Clínicas de patología:

Las Clínicas que funcionan actualmente son:

Diabetes Mellitus

Tuberculosis

Medicina Familiar.

Sida.

Consulta de especialidad

Cuenta 53 especialidades, con médicos especializados en las diversas áreas de la salud.

Emergencia:

El Hospital Vozandes se encuentra equipado con una moderna sala de Emergencias, cuidados críticos, clínicos y quirúrgicos y con personal capacitado que atiende las 24 horas del día, todos los días

Cirugía ambulatoria:

Comprende el cuidado a los pacientes que requieren de cirugías cortas, procedimientos endoscópicos, transfusiones, quimioterapia, procedimientos ginecológicos cortos, etc.

Hospitalización:

Cuando un paciente requiere hospitalización, será ingresado inmediatamente si al momento el Hospital dispone de camas

Servicio de diagnóstico o laboratorio;

Lugar donde se realizan análisis de distintas muestras en áreas de:

- Hematología
- Banco de Sangre
- Hemos y Copros
- Bacteriología
- Hormonas
- Microbiología
- Patología

Radiología:

Tomografía multicorte, rayos x general, exámenes especiales, panorámicas dentales, mamografías, ultra sonido.

- Exámenes Contrastados
- Intervencionismo Radiológico
- Mamografía
- Panorámica Dental
- Tomografía Computarizada
- TAC
- ECO
- Resonancia

- Angiografía

Cardiopulmonar

Electrocardiograma
Espirometría
Terapias respiratorias.
Exámenes con previa cita
Monitoreo Holter
Prueba de esfuerzo
Plestismografía
Ecocardiograma pediátrico
Visitas a domicilio

Rehabilitación:

Fisioterapia:

- Estimulación temprana
- Tracciones mecánicas
- Electroterapia
- Mecanoterapia
- Laser terapia

Terapia Ocupacional

Problemas neurológicos
Amputaciones
Lesiones de las manos
Quemaduras
Artritis
Operaciones
Ortopédicas
Paraplejía y Tetraplejía.
Terapia de Lenguaje

Otros servicios

Farmacia:

Dispone de un amplio surtido de medicinas nacionales e importadas, las mismas que se expenden bajo prescripción médica

Óptica:

Realiza tratamientos clínicos y quirúrgicos de manera ambulatoria o con hospitalización, con personal altamente calificado. Cuenta con un moderno equipo, como el Argon Láser.

Nutrición:

Chequeos Médicos, Evaluaciones, Seguimiento y Dietoterapia en pacientes hospitalizados cuenta con dos doctoras en Nutrición.

Otros servicios administrativos:

- Equipos y materiales
- Estadística
- Contabilidad
- Trabajo Social

Servicios y planes corporativos

Chequeos Preocupacionales: son instrumentos de apoyo en la tarea de seleccionar personal con salud física, psicológica y emocional que una empresa requiere.

Chequeos Ocupacionales

Convenios Permanentes

Programación de la radio

Difusión por AM / FM / ONDA CORTA

Revista Informativa "Al día"

Informativo Vozandes

- Al Atardecer
- Hc deportes
- Ciudad Médica
- Más allá de la meta
- Hola Familia
- Al Oído
- El Camino
- Refugio Secreto

- Un Nuevo Cántico
- Estudio 23
- Foro Latinoamericano
- Galápagos
- Apuntes Pastorales
- Noticiero Uno

Difusión por AM / ONDA CORTA

- Himnos de la vida cristiana
- Música del Ecuador
- Ciencia y Tecnología
- Club de Amigos
- Conozca el Ecuador
- Vida y Salud

Difusión por FM

La Telaraña
Especialísimo
Misión Revolución
Alabadle

Base Legal

El 15 de agosto de 1930 el Gobierno ecuatoriano mediante un contrato firmado autorizó ejercer su actividad a HCJB, organismo al que pertenece el Hospital Vozandes de Quito.

El 25 de Septiembre de 1946 con el Acuerdo Ministerial N°755 fue aprobado el Estatuto de la Corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. conocida como la Misión HCJB La Voz de los Andes, sujeto a lo previsto en el Ast. 537 del Código Civil (1) *Acta de Constitución pag. 1*

Este acuerdo fue reformado el 16 de Enero de 1962 mediante el Acuerdo Ministerial N° 44. En el año de 1948 mediante decreto N°523 publicado en el registro Oficial N°96 de 28 de diciembre del mismo año se celebró un Convenio entre el Gobierno Ecuatoriano y la Corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. que posteriormente fue sustituido por el Contrato suscrito mediante decreto N°1065 del 10 de Octubre de 1974 y publicado en el Registro Oficial N°664 del 22 de Octubre de 1974.

En la Cláusula Primera de este Contrato se establece que HCJB en “Una Entidad Cultural ajena a toda actividad política y lucrativa”

La última modificación realizada al Contrato anterior fue realizada con Decreto N°1745 del 11 de Agosto de 1977, publicada en el Registro Oficial N°407 del 24 de Agosto de 1977. El nombramiento al Dr. Guillermo Bossano como Representante Legal y Consejero Jurídico, se halla inscrito en “A hoja 101 N° 135, del Registro de Organizaciones Religiosas tomo 135”

1.2.1 Marco legal

HCJB cumple con las disposiciones estipuladas en la Constitución de la República a través de organismos reguladores como el SRI (Servicio de Rentas Internas), el Ministerio de Empleo y Trabajo, el CONARTEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) y la Superintendencia de Telecomunicaciones, de la siguiente manera:

En el área de salud Hospital Vozandes

- Ministerio de Salud Pública, el Código de Salud
- Ministerio de Empleo y Trabajo
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Salud
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Reglamento del Sistema Nacional de Salud
- Ley de Seguridad Nacional
- Ley de Gestión Ambiental
- (SNP) – Presidencia de la República
- Acuerdos Ministeriales No 526, 550 y 753, entre otros.

Y en medios masivos la Estación de Radio

La estación de radio The World Radio Missionary Fellowship Inc. se ajusta a las disposiciones ordenadas por el CONARTEL Consejo Nacional de Telecomunicaciones a través de la Ley de Radiodifusión y Televisión.

Además opera bajo la Administración y Control de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

1.2.3 Misión

La misión de HVQ (Hospital Vozandes Quito)

“A la gloria de Dios y al servicio del Ecuador”. La Misión del Hospital Vozandes es expresar el Amor de Dios satisfaciendo las necesidades de Salud Integral (espiritual, física, emocional y social) de la población que acude en demanda de servicios sin distinción de edad, condición económica, nacionalidad, raza y religión, a través de personal calificado con el propósito de que conozca personalmente a Jesucristo y sea incorporada a la Iglesia.

1.2.4 Visión

Ser un Hospital que brinde un servicio de salud integral y de calidad, dirigido por principios bíblicos, y que responda a las necesidades de la comunidad.

1.2.5 Valores

El Hospital Vozandes Quito cuenta con valores institucionales dentro de su estructura organizacional, que permiten reflejar su identidad cristiana y son:

Compromiso total a Jesucristo.
Integridad/Singularidad de Enfoque.
Seguridad Personal/ un Corazón Puro.
Servicio/Humildad/ Auto negación
Mayordomía.
Lealtad
Convicción y Perseverancia.

1.2.6 Objetivos

Objetivo general

Prestar Servicio de salud integral a la comunidad, en las diferentes áreas que maneja el hospital.

1.2.7 Objetivos específicos

- Capacitar en forma continua y permanente al personal para mantener un elevado nivel académico y tecnológico entre los miembros de la institución.
- Desarrollar periódicamente nuevos programas de atención médica integral en todas las áreas de la medicina.
- Desarrollar continuamente programas de servicio a la comunidad a través de departamento de Desarrollo Comunitario.

- Suscribir convenios en forma periódica con diversas universidades del país en programas de pre y post grado en el área de medicina.

La Asociación de empleados Hospital Vozandes Quito-Hcjb

1.3.1 Antecedentes

La corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. fue constituida el 5 de Marzo de 1968, actualmente cuenta con 598 empleados, de los cuales 417 están afiliados a la ASOCIACION DE EMPLEADOS HCJB HVQ de acuerdo con lo referente a derechos establecidos en la Constitución Política de la República y el código de Trabajo. Ver anexo1.

1.3.2 Respaldo legal a las asociaciones de trabajadores según la constitución de la república y el código de trabajo

Según la Constitución Política de la República en el artículo 31 literal h:

..., “garantiza la asociación sindical de los trabajadores y su libre desenvolvimiento de conformidad a la Ley.

El Código de Trabajo obliga que las Autoridades del Trabajo a que auspicien y fomenten la conformación de Sindicatos, Federaciones y Confederaciones, que cumplan con las formalidades y finalidades legalmente establecidas, según la ley.

Principios fundamentales que garantizan las asociaciones de trabajadores.

Los principios fundamentales que garantizan las Asociaciones de Trabajadores, son:

- **La Libertad de Asociación según el Código de Trabajo en los siguientes artículos:**

Libertad de asociación Art.440 del Código de trabajo ver anexo 3 .- Protección del estado:

Según el código de trabajo en el artículo según el art. 448 referente a la protección del estado;

“Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

- 1. La capacitación profesional;*
- 2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;*
- 3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,*
- 4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase. “*

- **Y el reconocimiento jurídico.**

La Asociación de empleados de la radio HCJB y el Hospital Vozandes se acoge a la ley y consta en el registro, según el artículo 449 del Código de trabajo que dice sobre las asociaciones; *“Las asociaciones profesionales gozan de personería jurídica por el hecho de constituirse conforme a la ley y constar en el registro que al efecto llevará la Dirección General del Trabajo. Se probará la existencia de la asociación profesional mediante certificado que extienda dicha dependencia.”*

- **Objeto social de las asociaciones profesionales**

En concordancia con los Arts. 447, 436, 438, 437 del código de trabajo. Ver anexo 3

Se refiere a las Asociaciones de Trabajadores o Sindicatos, al Comité de Empresa y otras clases de Asociaciones.

Se constituyen al manifestar su voluntad en Asamblea General y tiene como objeto social, la defensa de los intereses económicos y sociales de los miembros.

- **Contenido de los estatutos.**

Son varias las disposiciones que los estatutos deben contener según el Art. 454 del Código de Trabajo, pero a continuación mencionamos un resumen en los siguientes puntos: ver anexo 3

a) De los fines: la denominación social y el domicilio.

b) De los socios: la forma de admisión, las obligaciones y los derechos, la permanencia y el retiro. El sistema de faltas y sanciones disciplinarias y los procedimientos.

c) De la Organización: debiendo determinarse; la Asamblea General, el Directorio, la Presidencia o la Secretaría General;

d) De las Asambleas: sus clases: la frecuencia de las ordinarias, la convocatoria, el quórum y demás requisitos para garantizar el normal desenvolvimiento;

e) Del Directorio: con determinación del período de funciones, el número de miembros, la denominación, los requisitos para la elección, las causas y los procedimientos de remoción y, los deberes y atribuciones;

f) Del representante Legal: con determinación de la denominación, el período de funciones, los

requisitos para la elección, las obligaciones y derechos y, las causas y procedimientos de remoción;

g) De los Bienes Patrimoniales, precisando las formas de adquisición, administración y enajenación;

h) Los procedimientos para la fijación de las cuotas ordinarias y extraordinarias, el objeto y la forma de pago;

i) De la disolución, la liquidación y la extinción de la asociación profesional;

j) Los demás determinados por las leyes pertinentes o resueltos por la asamblea; y,

k) En los estatutos se deberá tener en consideración los siguientes asuntos puntuales:

m) La Asamblea General, puede constituirse con la concurrencia de un número no menor al cincuenta por ciento de los Trabajadores.

n) La decisión de pertenecer a la Asociación debe constar por escrito; carecen de valor legal las disposiciones que presuman u obliguen la afiliación.

o) Puede pertenecer a la Asociación los mayores a los 14 años.

p) Las directivas de las Asociaciones de Trabajadores estarán integradas únicamente por trabajadores, aun cuando se trate de secretarios, síndicos, etc

Con respecto a las cuotas, se tendrá lo siguiente:

La cuota mínima mensual, no podrá ser menor al 1% de la remuneración.

El pago de cuotas es obligatorio a todos los trabajadores, incluso a los no sindicalizados

De existir más de un sindicato en la misma empresa o negocio, el trabajador indicará el sindicato al que se debe entregar su cuota

La prohibición de intervenir en actos de política partidista o religiosa.

- **Cláusulas para la disolución.**

La Organización de Trabajadores, el C. de T., manifiesta que no podrán ser suspendidas o disueltas, sino mediante procedimiento judicial, tramitado ante el Juez del Trabajo.

- **Reconocimiento jurídico**

Según los Arts. 436, 453, 454 y 446 del Código de Trabajo. Ver anexo 3

Es el trámite administrativo, mediante el cual la Asociación adquiere Personería Jurídica, es decir la capacidad para adquirir derechos y obligaciones por intermedio de los Representantes Legales.

Las etapas principales para obtener el reconocimiento, son las siguientes:

1. La asamblea constitutiva;
2. Elaboración y aprobación de los estatutos;
3. Entrega de los documentos; y,
4. Aprobación y el registro.

Sobre el objeto social de las asociaciones de empleados, mencionado en el código de trabajo arts. 447, 436, 438, 437 del código de trabajo.

- La asamblea constitutiva
- La elaboración y aprobación de los estatutos.
- La presentación de los documentos

- **La aprobación y el registro**

Al respecto el Código de Trabajo en el Art. 451 dice:

“Recibida la documentación en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, el Ministro, en el plazo de treinta días, aprobará los estatutos y concederá la Personería Jurídica a la Asociación o Sindicato y ordenará el registro en el libro correspondiente de la Dirección General del Trabajo, detallando el nombre y las características”.... Ver anexo 3

1.3.3 Misión

Brindar apoyo e impulsar en cada acción la solidaridad entre sus miembros, defender sus intereses económicos y sociales administrando con eficacia y ética sus recursos.

1.3.4 Visión

Ser una organización solvente, establecida y organizada que promueva el desarrollo social y económico de sus socios y que glorifique a Dios a través de la excelencia en su gestión.

1.3.5 Valores

Amor a Dios y al prójimo

Trabajo en equipo

Actitud de servicio

Solidaridad

Integridad

Excelencia

1.3.6 Objetivos generales

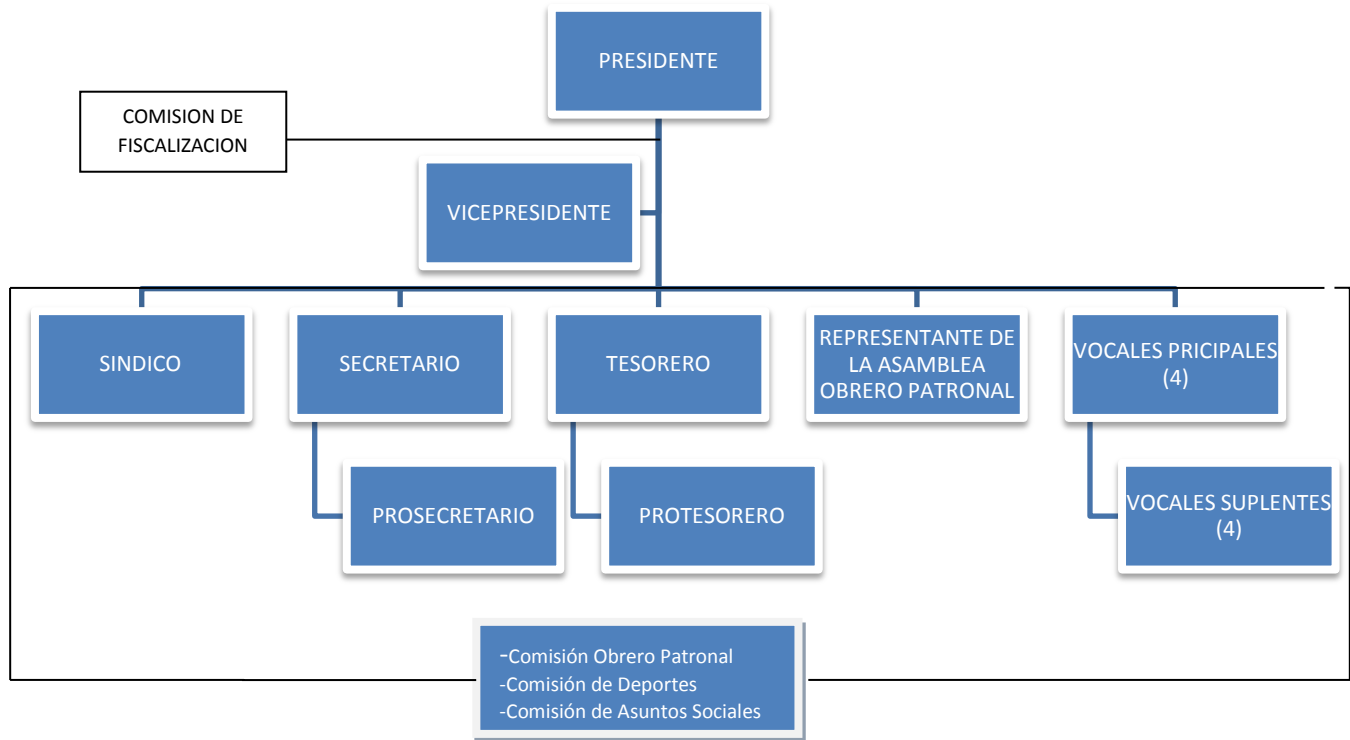
- Conservar y mejorar los beneficios de los socios.
- Mantener excelentes relaciones con el patrono.
- Explotar al máximo los recursos de la Asociación.
- Promover la unidad, solidaridad y de los socios y compañeros en general.
- Salvaguardar (defender, amparar proteger) los derechos de los trabajadores
- Administrar con ética y eficacia los recursos financieros.
- Generar rédito al patrimonio común.
- Organizar actividades de distracción y entretenimiento para los socios.

1.3.7 Objetivos específicos

- Incrementar al 90% de comprobantes de retención libres de errores.
- Alcanzar un nivel de puntualidad del 100% en las declaraciones mensuales del IVA y Retención en la Fuente.
- Definir en un 100% las actividades de las personas involucradas en el área financiera (tesorero, proesorero y contador)
- Alcanzar un 90% de puntualidad en los cobros con relación al periodo anterior.
- Alcanzar un 90% de las transacciones con sus respectivos respaldos; egresos, ingresos ajustes.
- Alcanzar un 90% de puntualidad en pagos.
- Elaborar los libros auxiliares de cuentas por cobrar al 90%.
- Cumplir en un 100% con la presentación de estados financieros puntualmente.
- Incrementar al 85% la asistencia de socios a Asambleas Ordinarias.
- Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias.

**Organigrama estructural de la Asociación de empleados The World Radio
Missionary Fellowship y Hospital Vozandes**

Grafico nro.1. 4

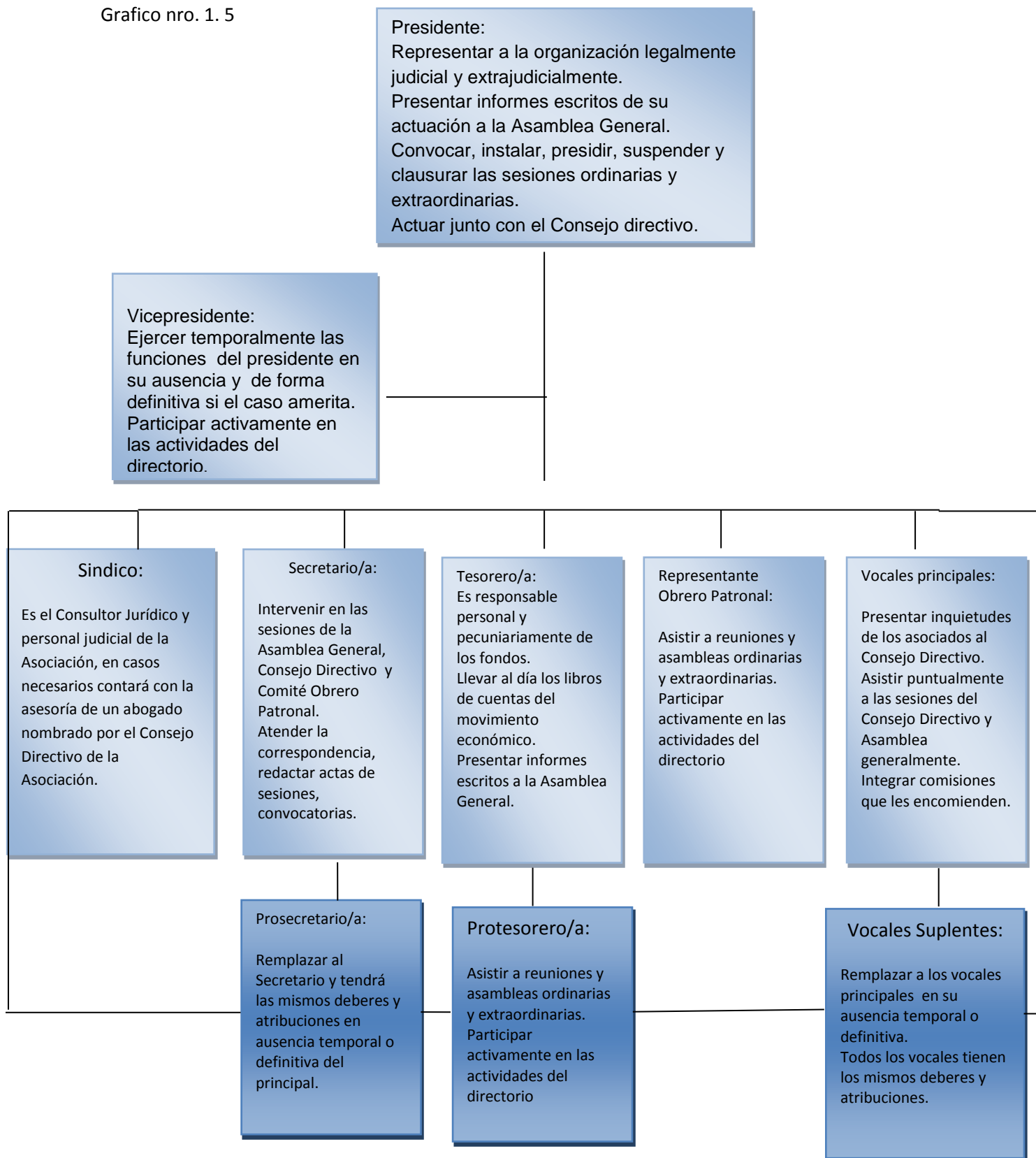


Fuente: Actas Asociación de Empleados 2009-2011

Elaboración: Valeria Córdoba

Organigrama funcional de la Asociación de Empleados Hcjb-Hvq

Grafico nro. 1. 5



Fuente: Reglamento Interno Asociación de Empleados

Elaboración: Valeria Córdova

1.6 Entidades reguladoras de las organizaciones de empleados

La asociación de empleados está sujeta y obligada a cumplir con las disposiciones de las siguientes entidades reguladoras:

1.6.1 Con el Servicio de Rentas Internas (SRI)

Mantener actualizado el RUC Registro Único de Contribuyentes

Presentar declaraciones, anexos mensuales y anuales de:

Declaración mensual del Impuesto al valor agregado (IVA) (formulario 104)

Declaración anual del Impuesto a la Renta.(formularios 101)

Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta.(formulario 106)

Declaración mensual de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.(formulario 103)

Anexo de retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC)Anexo Transaccional Simplificado (ATS)

1.6.2 Con el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)

La Asociación de empleados cumpliendo con las disposiciones del MRL presenta periódicamente los documentos citados a continuación:

Actas de Asambleas, Nombramiento de la Directiva, Actualización de Estatutos de la Asociación, Notificación de despidos intempestivos y Registro del Contrato Colectivo cada dos años que se aprobó en Asamblea General y se convino en negociaciones con el patrono.

CAPITULO

II

2. Auditoría de gestión

2.1 Antecedentes

La auditoría existe desde tiempos remotos, en la época medieval estuvo vinculada a la actividad puramente práctica. El auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

En la primera mitad del siglo XX de ser un procedimiento dedicado solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior y en etapas recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. Las exigencias sociales y tecnológicas obligan a ampliar su objeto de estudio y en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.¹

Gestión:

Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles sean estos materiales, económicos, humanos, de tecnología, tiempo, etc., que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Fundamentalmente busca la supervivencia y el crecimiento de la entidad.

Leopoldo Laborda Castillo (2009) afirma

...si se recurre a la etimología de la palabra "gestión", se encuentra que el significado es el siguiente: *acción de efecto de gestionar, acción y efecto de administrar*, y si se busca el origen etimológico de la palabra "administración", se encuentra que su significado es: *acción y efecto de administrar*. Es decir puede afirmarse que los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos... (p.26)

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que:

- El restablecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de recursos disponibles.

¹ <http://www.monografias.com>

- La aprobación económica de los mismos
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

2.1.1 Control de gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño².

2.1.2 Elementos de gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia.- la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados.

La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología.- son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

² Contraloría General del Estado. (2001) *Manual de Auditoría de Gestión*.

Ética.- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad

2.1.3 Planeación estratégica

La planificación estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan planes que se ejecutaran con el fin de alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección de una organización mediante la creación de estrategias.³

Planeación.- esta palabra supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. La dirección tiene tres razones para planear.⁴

Estrategia.- es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización. (Arthur A. Thomson, 2008)

En consecuencia deducimos que la planeación estratégica es un mapa a seguir usando los recursos de una organización para llegar a una meta planteada. Las decisiones tomadas para la ejecución de este plan afectaran a la organización durante periodos largos.

Pasos en la Planeación:

1. Identificar de Oportunidades.
2. Fijar Objetivos
3. Analizar el ambiente interno y externo.
4. Formular, evaluar y seleccionar las Alternativas estratégicas de Acción
5. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.
7. Presupuesto

Características:

1. Está proyectada a largo plazo.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la organización y desenvolvimiento y en consecuencia está sujeta a incertidumbre.

³ <http://www.fiscalito.com/planificacion-estrategica.html>

⁴ Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Estados Unidos: International Thomson Editores, S.A de C.V

3. Incluye la empresa como totalidad y abarca sus recursos para obtener efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.⁵

2.2 Auditoría de gestión

2.2.1 Definición

Es un examen crítico constructivo, sistemático, independiente y permanente de la gestión de una organización, que a través de una evaluación científico-técnica de los objetivos, de la estructura organizacional, de las metas de los programas, políticas, normas procedimientos y operaciones, pretende determinar la eficiencia y eficacia que logra la administración y establecer funciones en las cuales existan peligros o fallas potenciales, desviaciones y debilidades, todo esto el fin de proporcionar el diagnóstico y sugerir a la dirección las medidas correctivas técnicamente aconsejables (⁶)

La auditoría de gestión es el examen y evaluación que se realiza a las actividades que realiza una organización, proyecto u operación para establecer el grado de economía, eficacia y eficiencia en la planificación, control y uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) y con el resultado emitir un informe, y por medio de recomendaciones promover el uso óptimo de los recursos o mejorarlo.

Existen diversas definiciones de la auditoría de gestión pero todas convergen en tres componentes principales: Economía, Eficiencia y Eficacia.

Características básicas de la auditoría de gestión

- Crítica constructiva: es decir mantener la relación juicio-evaluación con el fin de medir eficiencia, emitir juicio objetivo y proponer acciones correctivas justificadas.
- Sistemática: el examen se ciñe de un método, se emplea una estrategia, utiliza una táctica para realizar el trabajo y lograr un fin deseado, valiéndose de las herramientas que tienen en su trabajo.
- Examina la estructura organizacional y el recurso humano: evalúa si el elemento humano se encuentra capacitado para la consecución de las estrategias elegidas.
- Independiente: no está subordinada a ningún interés o factor que condicione o limite la objetividad de los juicios que debe emitir como resultado del examen crítico.

⁵ <http://3.bp.blogspot.com/>

⁶ CORTEZ SAAVEDRA, Enrique. Programa Especial de Titulación en Auditoría de Gestión, Universidad Arturo Prat, Chile 2000

- Permanente: es una actividad continuada de observación de las operaciones como única alternativa de ejercer una labor preventiva y de control efectivo y oportuno.
- La auditoría de gestión intenta dar una visión general de la calidad del equipo directivo y su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo. Determinando si el equipo directivo de la organización está preparado para los cambios actuales como para los cambios próximos.

2.2.2 Propósitos de la auditoría de gestión

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos de trabajo (indicadores).
- Verificar el cumplimiento de normas y disposiciones legales y técnicas aplicables, también con principios de economía, eficiencia, eficacia, equidad excelencia y valoración de costos y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados. (Costo/beneficio)
- Evaluar las disposiciones legales y normativas a la alta gerencia de la organización con el propósito de sugerir cambios, adiciones o modificaciones.
- Revisar y determinar medidas para evitar el desperdicio de recursos.
- Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control operativo.

2.2.3 Objetivos

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recursos requeridos con la calidad y en la cantidad apropiadas a tiempo y al menor costo posible.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de poco o ninguna utilidad.
- Evitar el ocio y el exceso de personal.
- Utilizar operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible se recursos (personal, instalaciones) para producir bienes o prestar servicios en la cantidad, calidad y apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para medir, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

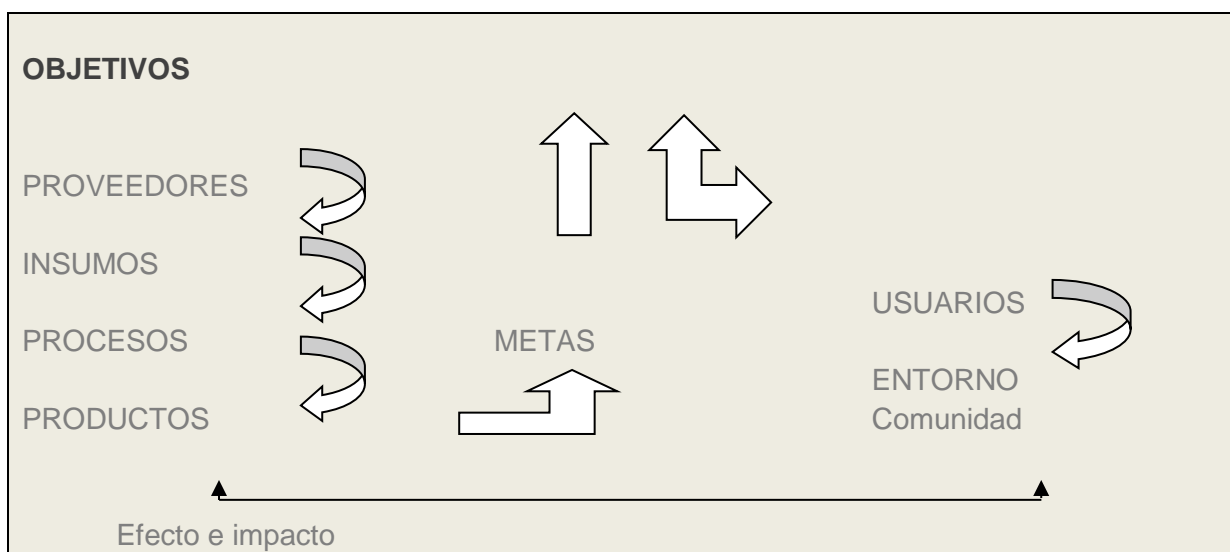
- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.

2.2.4 Alcance

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, que se logra mediante la aplicación del “esquema de análisis sistémico”, esto facilita una visión amplificada de la organización, analizamos los elementos del análisis del trayecto insumo-producto con el de la planificación orientada a los objetivos y metas, resultando así más útil a los propósitos de la auditoría de gestión.

Esquema del análisis sistémico

Grafico 2.1



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Universidad de Buenos Aires pag.20

Elaborado por: Valeria Córdova

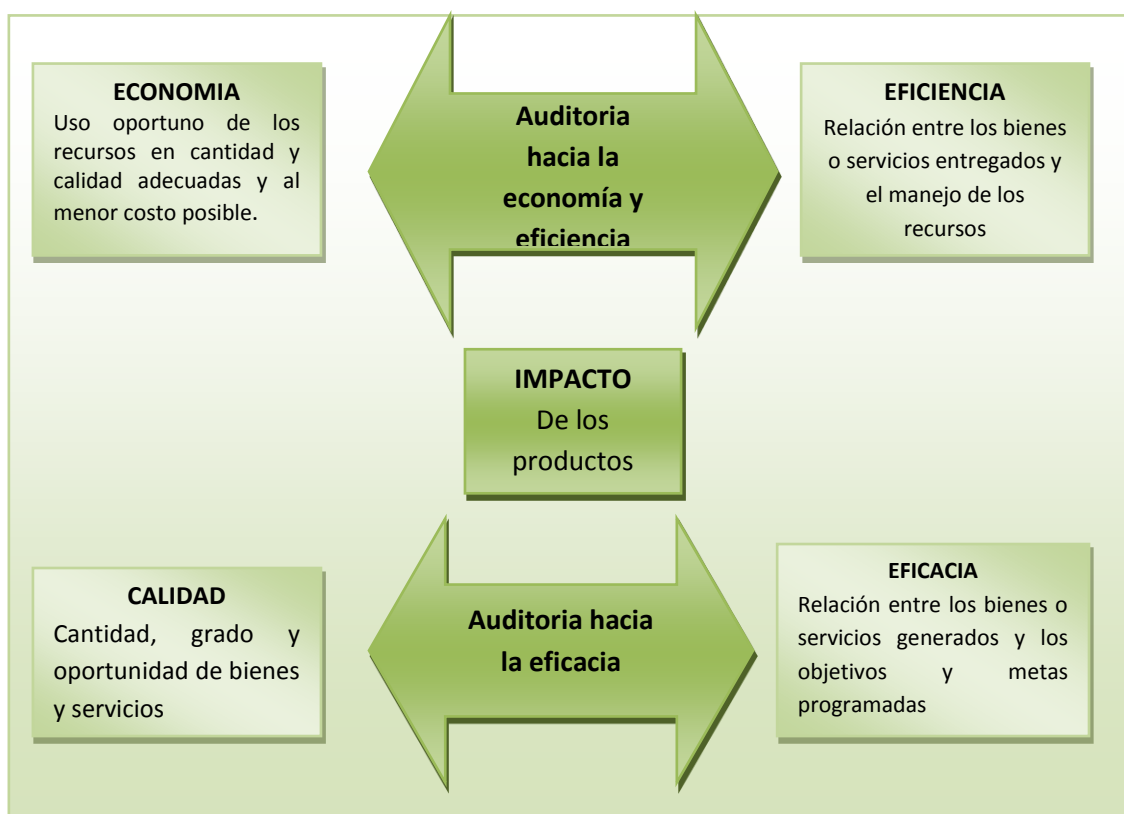
2.2.5 Enfoque

Este tipo de auditorías tienen un enfoque integral, por tanto se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.⁷

⁷ www.dspace.espol.edu.ec

Grafico 2.2

Enfoque de la auditoria



Fuente: www.economiaynegocios.cl

Elaborado: Valeria Córdova

✓ 2.2.6 Riesgos de auditoria

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

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

En la auditoria de gestión tendremos que considerar tres componentes de riesgo

- **Riesgo Inherente:** de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** de que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

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

Se requeriría evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficiencia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Organización hacia los terceros.
- Vinculados

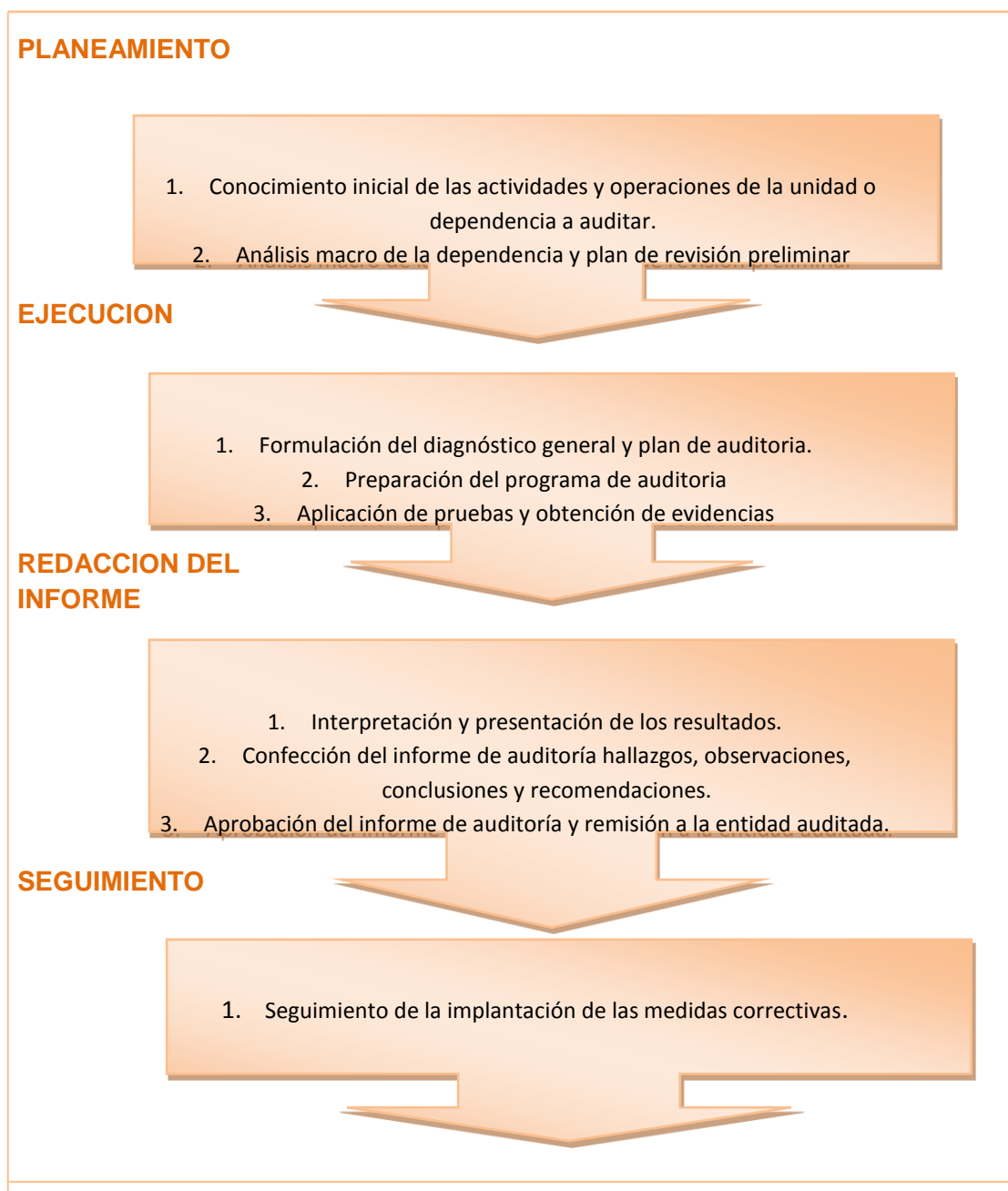
Además debemos considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que se mencionan a continuación.

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den.
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía u omisión de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables.
2. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación de personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción de personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
3. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertido a debido a un ambiente de complejidad, originando fundamentalmente por:

- a) La naturaleza de las actividades.
 - b) El alcance de la automatización.
 - c) La dispersión geográfica.
-
- 4. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
 - 5. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por lo tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
 - 6. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente

2.3 Fases del proceso operativo de la auditoría de gestión

Grafico 2.3



Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoría Interna Universidad de Buenos Aires.

Elaborado por: Valeria Córdova

2.3.1 Fase I

Conocimiento preliminar

Es imprescindible tener un conocimiento integral del objeto o de la entidad a auditar, en esta etapa en obtendremos este conocimiento poniendo énfasis en la actividad principal de la organización acción que permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.⁸

Las actividades que implica la fase de conocimiento preliminar se listan a continuación:

1. Visita a las instalaciones para observar su funcionamiento.
2. Revisión de archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de otras auditorías.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
4. Detectar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
5. Evaluar la Estructura del Control Interno.
6. Definir el objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

2.3.2 Fase II

Planificación

La planificación es la función base para las demás funciones porque en esta se establece los objetivos y se detalla los planes y acciones necesarias para alcanzarlos.

En la Planificación se define el operativo de la auditoría, el alcance de los controles y exámenes, las actividades y tareas realizar, el perfil técnico del equipo de trabajo, el nivel de supervisión del operativo para lograr calidad técnico profesional en los informes.

*La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como cuando y el orden debe hacerse.*⁹

El propósito de la planificación preliminar es actualizar la información de la entidad, que se obtiene de realizar entrevistas a los servidores y directivos de la entidad, de aplicar las técnicas de auditoría, y de elaborar papeles de trabajo comparativos con los de años anteriores acción que determinará si existieron o no variaciones significativas.

⁸ Escuela de Gerencia Gubernamental, Manual de Auditoría de Gestión pdf. Ecuador . disponible en: <http://proventusperu.org/documentos/normas-internacionales/07-MANUALAUDIT.GESTION-ECUADOR-02.pdf> [Consulta 09-07-2011]

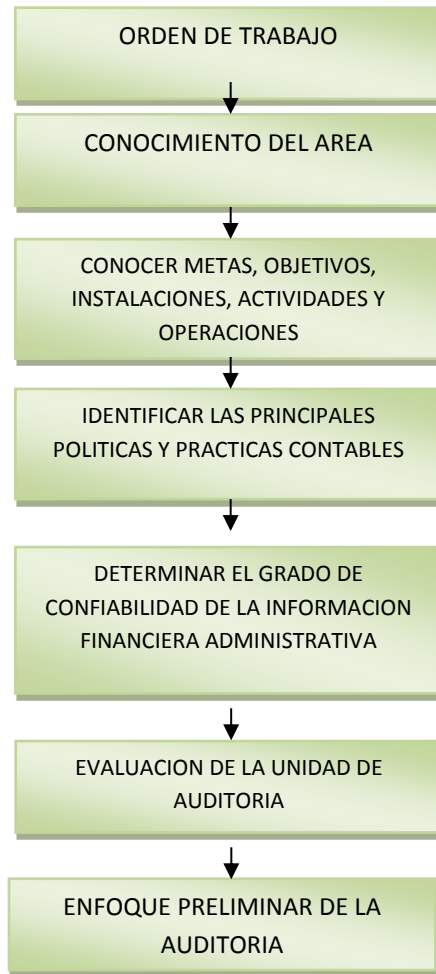
⁹ www.monografias.com/planificación

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

1. Revisión y análisis de la información y documentación de la fase anterior.
2. Evaluación de Control interno del área o componente objeto del estudio.
3. Elaboración de programas detallados y flexibles que permitan comprobar si se está aplicando el criterio de las tres “E”, Eficiencia, Economía y Eficacia en el desarrollo de los proyectos o actividades a examinarse.
4. Preparar un Memorando de Planificación que contendrá:
 - Descripción del cliente, su negocio y servicio que vamos a prestar
 - Una evaluación preliminar del entorno de control existente en la empresa
 - Identificación de los asuntos importantes de auditoría detectados
 - Resumen de la estimación de la cifra de importancia relativa (IR)
 - Plan de trabajo a seguir a) Descripción del cliente, su negocio y servicio que vamos a prestar
 - Una evaluación preliminar del entorno de control existente en la empresa
 - Identificación de los asuntos importantes de auditoría detectados.
 - Resumen de la estimación de la cifra de importancia relativa (IR)
 - Plan de trabajo a seguir.

Proceso de la Planificación Preliminar

Grafico 2.4



Fuente: Guía didáctica Auditoría I UTPL pág. 90

Autor: Lic. Gustavo Fernando Cisneros

Elaborado: Valeria Córdova

En una auditoría financiera es posible la abstención de opinión sobre la razonabilidad de un estado contable, en materia de auditoría de gestión esta posibilidad no existe.¹⁰

2.3.3 Fase III

Ejecución

Es la fase donde se ejecuta la auditoría, se desarrollan los hallazgos, se obtiene evidencia en cantidad y calidad apropiada para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Elementos de la fase de ejecución.

- Las pruebas de auditoría
- Técnicas de muestreo

¹⁰ Universidad de Buenos Aires. (2004) Manual de procedimientos de Auditoría Interna, P,37

- Evidencias de la auditoria
- Papeles de trabajo
- Hallazgos de auditoria, los mismos que tienen los siguientes atributos:
 - Condición: la realidad encontrada
 - Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser.)
 - Causa: que origino la diferencia encontrada.
 - Efecto: efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Las tareas en esta etapa:

- Revisión y análisis de información obtenida en la fase anterior.
- Aplicación de los programas detallados y específicos por cada componente aplicando las técnicas de auditoria tradicionales.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

2.3.3.1 Aspectos a considerar en la ejecución de la auditoria.

En la ejecución de operativos de auditoria el auditor debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Identificar las causas que pudieran estar originando un bajo rendimiento del organismo.
- Recopilar evidencias suficientes que sustenten debidamente las recomendaciones a efectuar.
- Comprobar la eficacia de los sistemas de información del auditado.
- Verificar el cumplimiento de las funciones del auditado en relación a las normas legales que le sean aplicables.
- Verificar el eficaz cumplimiento de las actividades, conforme a lo planificado y programado.
- Verificar la capacidad de gestión y la sustancia del sistema de control interno del organismo auditado.
- Determinar deficiencias y realizar recomendaciones razonables y oportunas.
- Identificar la población objetivo de los bienes o servicios provistos o prestados por el auditado.

El equipo auditor podrá utilizar las técnicas y practicas recomendadas complementariamente utilizar métodos, realizar estudios e investigaciones que no hubieran sido incorporadas.

2.3.4 Fase IV

Comunicación de resultados

En esta fase se recolectan los datos relativos a la unidad auditada y se comunican las conclusiones y disposiciones o recomendaciones a la respectiva administración. La comunicación de resultados no sólo hará mención a las deficiencias sino también a hallazgos positivos. Las tareas que se realizan en esta fase son:

- a) **Redacción del informe.-** se efectuara con la participación del supervisor y los especialistas no auditores, en forma clara y sencilla a fin de que sea comprensible al lector evitando en lo posible usar terminología muy especializada evitando expresiones confusas. El informe debe comunicar información veraz, sencilla y objetiva.
- b) **Comunicación de resultados.-**En este paso se resume el trabajo realizado en las fases anteriores, es necesario que el borrador del informe sea discutido antes de su emisión esto permitirá reforzar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y por otra parte que los responsables de la Gestión expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. En la comunicación de resultados son parte fundamental los siguientes puntos:
 - c)
 - **Conclusiones.-** son el resumen de las observaciones sobre irregularidades y deficiencias a juicio del profesional auditor, se formulan con base en la realidad de la situación, son el producto del trabajo realizado. Mencionamos también que el significado de la palabra conclusión es la: “Resolución que se ha tomado sobre una materia luego de haberla ventilado”.¹¹
 - **Recomendaciones.-** son sugerencias positivas que tienen el propósito de dar solución a problemas o deficiencias encontradas y promover la eficiencia de la administración. El significado según el diccionario de la Real Academia de la Lengua “Encargo o súplica que se hace a alguien poniendo algo a su cuidado y diligencia”.

¹¹<http://www.buscon.rae.es/drae/>[consulta 09-06-2011]

2.3.5 Fase V

Seguimiento

En fase de la auditoría de Gestión se realiza de inmediato a la terminación de la auditoría, el o los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente para comprobar si la administración fue receptiva sobre los hallazgos y recomendaciones. Además se realiza la determinación de las responsabilidades de los daños materiales y perjuicio económico causado y se comprueba su reparación o recuperación.¹²

Objetivos:

- a) Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones y observaciones.
- b) Evaluar el impacto de la recomendación implantada en la enmendación de la observación planteada.
- c) Promover la actividad de control a efectos de lograr un alto nivel de eficacia de la auditoría.
- d) Retroalimentar el proceso de control interno en la entidad.
- e) Constatar la efectividad de las acciones de las autoridades de la entidad para corregir los problemas señalados por el auditor.

Resultados a obtener.

- a) Programa de trabajo de la etapa de seguimiento, que comprenda objetivos y alcance de la revisión.
- b) Conocer las acciones correctivas emprendidas por el auditado para mejorar el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas.
- c) Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- d) Obtener el informe de seguimiento.
- e) Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.¹³

2.4 Indicadores para la auditoría de gestión

2.4.1 Definición

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno

¹² Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL], 2007, P. 101

¹³ Universidad de Buenos Aires. (2004) Manual de procedimientos de Auditoría Interna, P,174

observado, respecto de los objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” (Beltrán Jaramillo, 2001, p. 36)

Para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores, es necesario un adecuado manejo de los siguientes conceptos.

- a. *Variable*: representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual presentara distintos valores según el momento de observación. Las variables deben ser expresadas con una unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

Ejemplos:

- estudiantes graduados en un año.
- órdenes de pago conformadas en el semestre.
- auditorias de gestión realizadas durante el ejercicio.

- b. *Indicador*: referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada durante un periodo de tiempo dado. Esta referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno (ejercicios anteriores) o externo (benchmarking) a la organización, podrá indicar posibles desvíos que debieran generar acciones correctivas por parte de la administración.

Ejemplos:

- a. total de pacientes atendidos por el servicio de traumatología en el Hospital X
- b. total de órdenes de pago por compra de papel conformadas en el segundo semestre por la Facultad de.....
- c. total de auditorías realizadas en el ejercicio xxx con objeciones y recomendaciones sobre el sistema de control interno.

2.4.2 Objetivos

El uso de indicadores en la auditoria, permite medir;

- a) la *eficiencia y economía* en el manejo de los recursos.
- b) las cantidades, cualidades y características de los bienes producidos o de los servicios prestados (*eficacia*)

- c) el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o beneficiarios (universo objetivo). (efectividad)

Estos aspectos deben ser evaluados y mensurados, considerando su relación con la misión, los objetivos y metas planeadas por la organización y esto se logra con las siguientes acciones:

- Estableciendo un indicador principal de eficiencia
- Identificando los procesos administrativos y operativos utilizados para la transformación de los recursos a fin de evaluar la celeridad y los costos del procesos productivo.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si la información disponible es confiable y oportuna que permita su comparación con referencias históricas o de otras organizaciones similares.

La identificación de variables e indicadores en cada uno de los elementos que integran la visión sistémica de la organización facilita la medición y evaluación del desempeño de la gestión.

Visión sistémica de la planeación

Tabla 2.1

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos/planeaciónestratégica/>

Elaborado: Valeria Córdova

2.4.3 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos que apoyen la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.4.4 Parámetros de gestión generalmente utilizados

En la aplicación de la Auditoría de Gestión se emplea el conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, calidad e impacto.

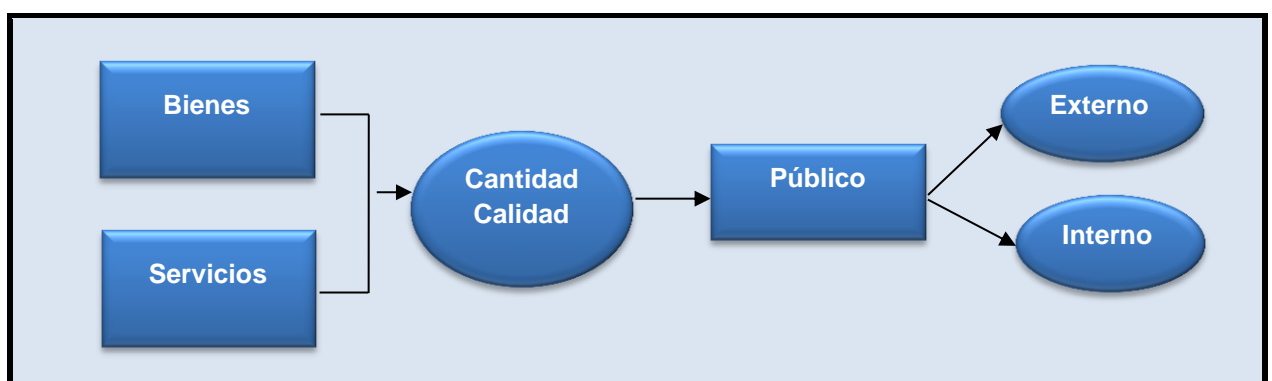
- **Economía:** La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren los insumos, obteniendo la calidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en qué medida el área o la institución como un todo está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Eficiencia:** La eficiencia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin. Se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

- **Ética:** no existen indicadores cuantitativos, pero es necesario considerar este aspecto en una auditoria de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativas que permitan la comparación entre lo estipulado y el comportamiento de los administradores y funcionarios que están obligados a respetar estas normas.
- **Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de proyecto. Estos permiten monitorear la calidad ambiental de tipo socio-económica.
- **Calidad:** en el contexto de gestión la calidad se entiende como la cantidad y grado de oportunidad en el que un producto satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adaptación de un producto a los estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general.
- **Impacto:** es la repercusión de los servicios o productos prestados en el entorno social, económico o ambiental a plazo mediano o largo plazo,
Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y/o servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos, gastos totales incurridos por la institución.
En la auditoria de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o producir un nivel dado de salidas a menor costo.

Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. En el grafico siguiente se ilustra la relación existente entre entradas y salidas.

Relación entre entradas y salidas en el proceso de producción

Grafico 2.5



Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoria Interna Universidad de Buenos Aires
Elaborado: Valeria Córdova

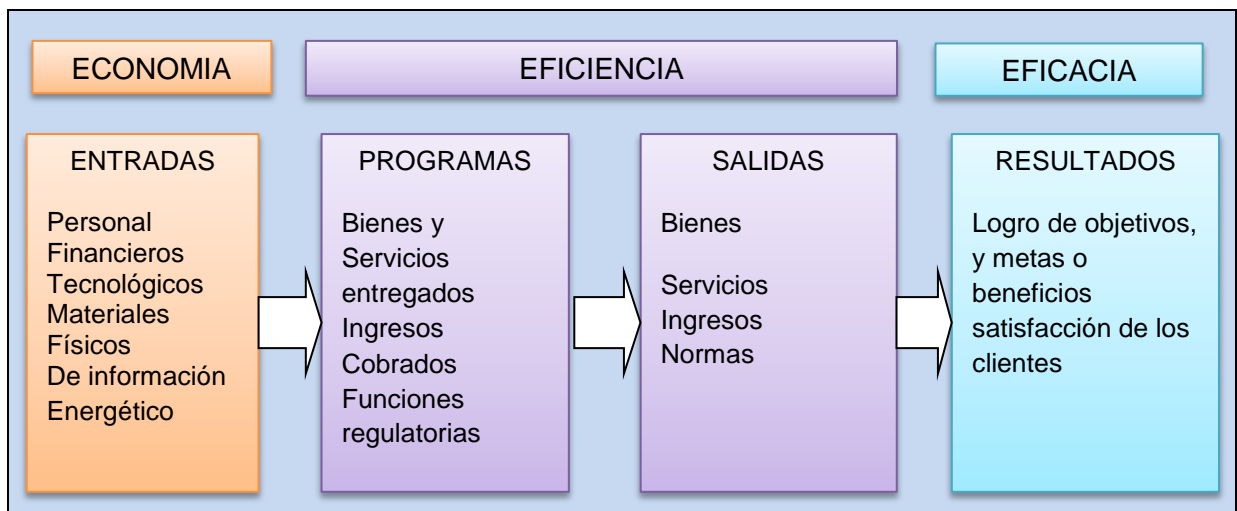
La comprensión del significado de la eficiencia es necesaria para entender el sentido de los términos: entradas/salidas, productividad, cantidad y calidad y nivel de servicio.

Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean estos financieros, materiales, físicos o de información, humanos, tecnológicos, los cuales son utilizados para producir salidas, las salidas pueden comprender bienes o servicios y son definidos en términos de cantidad y calidad del servicio brindado.

Las interrelaciones entre la eficiencia y la economía se presentan en el gráfico siguiente:

Interrelación entre la eficiencia y la economía

Grafico 2.6



Fuente: Manual de Auditoria de gestión de la Universidad de Buenos Aires Pg 113

Elaborado por: Valeria Córdoba

2.4.4.1 Métodos de medición de la eficiencia

La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

$$\frac{\text{Índice actual}}{\text{Índice Estándar}} = \frac{20 \text{ solicitudes por período}}{16 \text{ solicitudes por período}} \times 100 = \text{Eficiencia } 125\%$$

2.4.4.2 Estándares de eficiencia

Los estándares de desempeño se utilizan con distintos propósitos en los sistemas de información y control para:

- Demostrar los resultados alcanzados, comparando la información de ejecución en los estándares.
- Efectuar análisis costo/beneficio, proporcionado información para comparar métodos y procedimientos actuales y propuestos.
- Producir el intercambio de decisiones entre eficiencia y el nivel de servicio.

Diferentes clases de estándares pueden ser utilizados para comparar niveles razonables de eficiencia:

- Estándares de ingeniera
- Estándares históricos
- Comparaciones organizacionales (Benchmarking)
- Utilización de la capacidad.

2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión

Según el manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado los indicadores de gestión se clasifican de la siguiente manera:

- a) Cuantitativos y cualitativos
- b) Universalmente utilizados
- c) Globales, funcionales y específicos.

2.4.5.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2.4.5.2 Indicadores de gestión universalmente utilizados

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la

eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2. **Indicadores estructurales.-** sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
 - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
 - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3. **Indicadores de recursos.-** sirven para medir y evaluar lo siguiente:
 - Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - Recaudación y administración de la cartera.
 - Administración de los recursos logísticos.

4. **Indicadores de proceso.-** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:
 - Extensión y etapas de los procesos administrativos.
 - Extensión y etapas de la planeación.
 - Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
 - Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5. **Indicadores de personal.-** sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6. **Indicadores Interfásicos.-** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.

2.4.5.3 Indicadores globales

Miden los resultados en el ámbito de Institución y calidad de servicio que brinda a los usuarios en aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios.

Además son instrumentos para evaluar la planificación estratégica y el logro de metas a corto, mediano y largo plazo.

2.4.5.4 Indicadores funcionales o particulares

Mide las actividades de cada función que se desarrolla en una organización de acuerdo a sus propias características.

2.4.5.5 Indicadores específicos

Se refieren a los mismos aspectos mencionados en los indicadores globales pero en términos específicos de país, Ministerio o Institución.

2.5 Herramientas de la auditoria de gestión

2.5.1 Técnicas generalmente aplicadas de la auditoria

Las técnicas de auditoria son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas

Verbales

Indagación: averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de aquella.

Encuestas y cuestionarios: aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

Oculares

Observación: contemplación atenta a simple vista que realiza el auditor durante la ejecución de su tarea o actividad.

Comparación o confrontación: fijación de la atención en las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

Revisión selectiva: examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

Rastreo: seguimiento que se hace al proceso de una operación a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Documentales

- *Calculo:* Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, etc...
- *Comprobación:* confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican.
- *Métodos estadísticos:* dirigidos a la selección sistemática o casual, o a una combinación de ambas. Estos métodos aseguran que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas y que la selección represente significativamente la población o universo.

- *Análisis*: separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.
- *Confirmación*: corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.
- *Conciliación*: análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas, con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante, lo cual prueba la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.
- *Tabulación*: agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones.

Físicas

- *Inspección*: reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.5.2 Prácticas de auditoría generalmente aceptadas.

Las prácticas de auditoría son procedimientos basados en destrezas desarrolladas por los auditores en la ejecución de auditorías de gestión.

Las prácticas más habituales son las siguientes,

- *Pruebas selectivas*: simplificación de las labores de verificación, evaluación o medición, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, unidad administrativa, programa o actividad examinada.

- *Detección de indicios*: señal derivada de determinados hechos constatables que le advierte al auditor la existencia de un área crítica o problema. Esta práctica lo orienta a hacer énfasis en el examen de determinados rubros.
- *Intuición*: reacción rápida, más factible en auditores con experiencia, ante la presencia de indicios que inducen a pensar en la posibilidad de existencia de fallas, deficiencias e irregularidades. También se aplica a la acción de desconfiar de alguna información, a la cual no se le otorga el crédito suficiente. El auditor no debe demostrar una actitud negativa, pero siempre debe exigir una prueba adecuada de lo examinado.
- *Síntesis*: practica que consiste en la preparación resumida de datos e información contenida en documentos legales, técnicos, financieros y administrativos.
- El criterio del auditor determinara la combinación de técnicas y prácticas más adecuadas para obtener la evidencia necesaria y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, de tal forma que se garantice la objetividad, imparcialidad y profesionalidad de sus actividades.

2.5.3 Equipo de trabajo multidisciplinario.

Para practicar una auditoria, según los alcances y objetivos del operativo, deben constituirse equipos de trabajo conformados por profesionales de diversas áreas como, la administración, la informática, la economía, la ingeniería, el derecho, la medicina, la educación, etc. El equipo así constituido se denominara Equipo multidisciplinario.

Para seleccionar al personal que conformara el equipo multidisciplinario se deberá considerar la capacidad técnica y experiencia de los funcionarios, de acuerdo con el tipo y complejidad de la gestión del organismo auditado y se procurará que reúnan las siguientes condiciones y cualidades;

Condiciones:

- Profesional universitario
- Dominio de metodología a aplicar.
- Habilidad numérica.
- Capacidad para captar la integridad de los procesos.
- Habilidad para detectar posibles situaciones conflictivas
- Habilidad para el análisis y síntesis.
- Aptitud para desenvolverse en condiciones de incertidumbre.

- Abierto para la participación y el trabajo en grupos.
- Voluntad y dedicación centrada en la resolución de problemas.
- Capacidad para el manejo de dificultades.

Cualidades:

- ⇒ Independencia de criterio y profesionalismo: capacidad para emitir juicios y adoptar decisiones en cada una de las fases del proceso y discernir sobre la calidad de la evidencia obtenida.
- ⇒ Disposición: la actitud del auditor debe estar orientada al trabajo conjunto de las partes involucradas. El auditor debe tener habilidad para conseguir apoyo, orientación y cooperación de aquellos integrantes del equipo que dominan otras disciplinas, para realizar una evaluación eficiente.
- ⇒ Habilidades y experiencia en los procesos bajo examen: capacidad para abreviar los tiempos de ejecución y obtener resultados confiables y de calidad, así como para asumir posiciones e iniciativas que repercutan en la efectividad de la evaluación.
- ⇒ Utilización adecuada de los métodos, técnicas, prácticas y herramientas de auditoría: con el fin de facilitar el trabajo, reducir los costos y aumentar la calidad del examen.

Los integrantes del equipo multidisciplinario además deben ser capacitados en las siguientes áreas.

- ⇒ Planificación estratégica: visión, misión, objetivos, metas, análisis sistémico de la gestión.
- Toma de decisiones, negociación y trabajo en grupo.
- Técnicas de programación de auditorías.
- Aplicación práctica de la metodología de la auditoría de gestión.
- Definición y manejo de variables (indicadores)
- Dominio conceptual de control interno.
- Técnicas de auditoría.
- Técnicas de entrevistas.
- Técnicas para la elaboración de encuestas.
- Elaboración de informes.
- Elaboración de papeles de trabajo.

Los Supervisores de una auditoria, deben ejercer la vigilancia efectiva y constante sobre todas las fases de la auditoria, con el objeto de garantizar la calidad y eficacia del operativo.

Deberá ponerse énfasis en la participación de los funcionarios del organismo auditado y promover la activa comunicación entre los funcionarios de la Auditoria general con el personal de auditoria interna con el fin de informar:

- los propósitos de la auditoria.
- los beneficios que pueden obtenerse de los resultados de la intervención
- la composición del equipo de trabajo.
- el tiempo aproximado de las tareas de campo.
- la conveniencia de que el organismo auditado designe un responsable, para canalizar los requerimientos de información y facilitar su suministro.
- el espacio físico y la infraestructura que el auditado pondrá a disposición del equipo de auditores.

2.5.3.1 Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoria de Gestión.

2.5.3.2 Especialistas

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

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoria, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

2.5.4 Control interno

2.5.4.1 Definición

El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Consiste en la evaluación periódica;

1. Del grado de eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de control interno implantado por las autoridades de la organización.
2. Del resultado de la gestión de la organización auditada, en cuanto al grado de eficacia, eficiencia, transparencia y economía que hayan exhibido,
 - en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas,
 - en la utilización de los recursos públicos y del patrono y en la ejecución de sus tareas y actividades , y
 - en el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de la organización.

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGAS, queda como se indica:

“Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

2.5.4.2 Identificación de transacciones, ciclos o procesos más importantes

En el proceso de comprensión de la estructura de control interno, el auditor evalúa los controles para cada ciclo de operaciones más significativas.

Debemos documentar los ciclos de transacciones más importantes y las cuentas que las afectan de tal manera que las cuenta más importantes puedan agruparse dentro de los ciclos, para facilitar su revisión.

Los ciclos de transacciones más importantes que se presentan en la contabilidad de entes son los siguientes:

Ciclo sistema contable/cuentas

- (1) Ingresos transferencias corrientes recibidas / Ingresos / caja-Bancos.
- (2) Compras Existencias / Cuentas por pagar / Gastos diversos de gestión.
- (3) Remuneraciones Caja-Bancos / Gastos de personal.
- (4) Activo Fijo Inmuebles maquinaria y equipo / Cuentas por pagar /depreciación acumulada.

2.5.4.3 Componentes del control interno

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados de acuerdo a las características del ente auditado; los componentes son:

1. Ambiente de control
2. Valoración de riesgos internos y externos
3. Actividades de control (políticas y procedimientos)
4. Información y comunicación
5. Monitoreo o supervisión.

Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Valoración de riesgos internos y externos

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad, ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

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

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo debe solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

Actividades de control (políticas y procedimientos)

Las actividades de control son las normas y procedimientos (actividades necesarias para implementar las políticas), cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos.

Ejemplo:

Una política puede solicitar una revisión de las actividades de comercio con los clientes mediante valores negociados con el administrador de una sucursal.

El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política.

Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo relacionado:

- Operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la legislación.

Control estratégico.

Tiene como finalidad verificar la obtención de los objetivos estratégicos para decidir si se replantea la estrategia empleada actualmente o si continuamos con ella.

Los objetivos estratégicos pueden ser de tres tipos: rentabilidad, crecimiento y flexibilidad.

El **objetivo de rentabilidad** se expresa, en términos generales, mediante la razón:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad} / \text{Inversión})$$

Si el objetivo de rentabilidad va enfocada desde la mira de los accionistas, la fórmula se expresa así:

$$\text{R-P} = (\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio})$$

Y si el objetivo de rentabilidad se enfoca desde la óptica de la gerencia, la fórmula se expresaría así:

$$\text{R-A} = (\text{Utilidad operacional} / \text{Activo total})$$

El **objetivo de crecimiento** se refiere a la expansión de la empresa e implica mirar la rentabilidad a largo plazo. Los objetivos se pueden fijar en términos de porcentaje de aumento de la utilidad o incremento en las ventas, la participación de mercado o los activos.

En este caso, debe existir cierto equilibrio entre el objetivo de rentabilidad y el objetivo de crecimiento, ya que si hacemos un fuerte énfasis sobre la rentabilidad a corto plazo, sacrificamos el crecimiento, así mismo, cuando crecemos a una tasa rápida, podemos resentir la rentabilidad a corto plazo, y aún más, poner en peligro la vida de la empresa.

El **objetivo de liquidez** busca resguardar a la empresa contra situaciones difíciles de pagos en compromisos a corto plazo. Se expresa por el índice de razón corriente:

$$\text{Razón corriente} = (\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes})$$

El **objetivo de endeudamiento** busca salvaguardar la empresa contra situaciones difíciles de solvencia y, en consecuencia, de una quiebra eventual, y se mide por el índice de nivel de endeudamiento:

$$L = (\text{Pasivo total} / \text{Activo total})$$

Control financiero.-

El control financiero se realiza de dos maneras: mediante estándares y por presupuestos. El primero requiere el empleo de índices financieros, mientras que los segundos se basan en la planeación.

Veamos estos componentes:

- a) **El presupuesto de utilidad.** Fija los niveles de utilidad neta y de operación de la compañía, a partir del objetivo estratégico de rentabilidad.
- b) **Los presupuesto operacionales.** Representan las proyecciones de cada partida del estado de pérdidas y ganancias, así: ventas, costo de materiales, mano de obra directa, gastos generales de fabricación, gastos generales de administración y ventas.
- c) **Presupuesto de capital.** Expresa el total de las inversiones de la compañía.
- d) **Presupuesto de fondos.** Incluye el presupuesto de efectivo de la empresa, el balance general proyectado y flujo de fondos proyectado.

Control presupuestal

Opera mediante la comparación entre cada partida presupuestada con el resultado real medido por el sistema de información contable. Se calculan las desviaciones y se toman las medidas correctivas del caso.

Finalmente debemos mencionar una técnica, ampliamente difundida, de control financiero denominada **punto de equilibrio**. Tal control se desarrolla considerando como estándar el nivel de producción en el cual los ingresos y los costos y gastos se igualan, esto es, el punto donde la utilidad es cero.

$$\text{Ventas} = \text{Costos variables} + \text{Costos fijos}$$

$$pQ = vQ + F$$

$$Q_e = F / (p - v)$$

Donde **p** es el precio unitario, **Q** es el volumen vendido, **v** el costo variable unitario, y **F** el costo fijo.

De esta manera, el punto de equilibrio se obtiene dividiendo el costo fijo por el margen unitario bruto.

El punto de equilibrio: en volúmenes mayores que **Q_e**, la compañía obtiene utilidades, mientras que en cantidades de venta menores que este se presenta pérdida.

2.5.4.4 Información y comunicación

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.¹⁴

2.5.4.5 Monitoreo o supervisión.

Es un proceso que tiene como objetivo asegurar que el control interno se mantenga un adecuado funcionamiento a lo largo del tiempo a través de dos modalidades de supervisión; actividades continuas y evaluaciones puntuales o una combinación de ambas.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación) la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- c) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/>

- d) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
- g) Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

2.5.5 Métodos de evaluación

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

2.5.5.1 Cuestionarios

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

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA "no aplicable". De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

2.5.5.2 Flujogramas

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





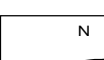

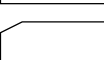
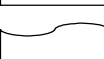

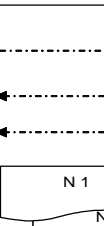

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

Simbología flujogramación

Grafico 2.7

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, Año 2002.pag 46
Elaborado por: Valeria Córdova.

2.5.5.3 Matrices

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

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

2.5.6 Muestreo en la auditoria

2.5.6.1 Muestra

“Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.” Real Academia de la Lengua (2001). Diccionario de la Lengua Española [En línea].¹⁵

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoria que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoria a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

2.5.6.2 Técnicas de muestreo

- **No estadísticos**

¹⁵Whittington, O.R y Pany, K. *Principios de Auditoria*. México D.F: McGraw-Hill

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

- **Estadísticos**

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

2.5.7 Evidencias suficientes y competentes

Evidencia es la información que logra reunir el auditor para emitir conclusiones y sobre las cuales sustenta su opinión

Características de la evidencia

- **Competencia.**- Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

- **Suficiencia.**- Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

- Relevancia
- Autenticidad
- Verificabilidad
- Neutralidad

2.5.7.1 Tipos de evidencias

a) Física. - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.5.8 Papeles de trabajo

Los papeles deben ser elaborados por el Auditor y deben contener toda la información obtenida como resultado de las pruebas realizadas durante la auditoría.

Los papeles de trabajo son el vínculo entre el trabajo de planeamiento y ejecución e informe y constituyen un respaldo del trabajo realizado.

2.5.8.1 Requisitos de los papeles de trabajo

- a) Completos y exactos.-permiten sustentar debidamente los hallazgos, observaciones, opiniones y conclusiones, así como demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado de modo que no se requiera de explicaciones complementarias
- b) Claros, comprensibles y detallados.- incluyendo índices y referencias adecuadas con el fin de resultar entendibles a cualquier tercero idóneo en la materia que aunque no haya tenido relación directa con la auditoría, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones. No deben requerir de explicaciones orales.
- c) Legibles y ordenados.- Requisito básico, puesto que podrían perder su valor como evidencia, esto a su vez refleja la escrupulosidad del Auditor, dichos papeles deben guardarse cuidadosamente en el transcurso de la auditoría y conservarse meticulosamente.
- d) Contener exclusivamente información pertinente y relevante para el cumplimiento de los propósitos de la auditoría.

2.5.8.2 Características de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben ser archivados sobre una base razonable sistemática y se agruparán en legajos o carpetas que de acuerdo a su característica se clasificarán en permanentes y corrientes.

Corrientes incluyen los programas de trabajo con el detalle de todos los procedimientos aplicables y la constancia del control de su ejecución y aquellos papeles de trabajo elaborados durante el desarrollo de cada auditoría. Por estas características se consideran como legajos principales o auxiliares.

Los papeles de trabajo pueden estar contenidos en diversos formatos, tales como papel, cintas, discos, disquetes, películas, u otros medios debiéndose mantenerlos contra riesgos de destrucción o accesos no deseados.

2.5.8.3 Contenido de los papeles de trabajo

- a) Los objetivos, el alcance y la metodología, incluso los criterios de selección y muestreo utilizados.
- b) La documentación necesaria acerca del trabajo realizado incluso la descripción de las transacciones, registros y documentación examinados que permitan a cualquier auditor la corroboración de su labor.
- c) Las constancias de las revisiones realizadas para supervisar el trabajo efectuado
- d) Las evidencias del trabajo realizado por otro auditor – en copia- cuando hayan sido utilizadas para evitar duplicidad de esfuerzos.
- e) Las limitaciones y obstáculos encontrados en el desarrollo de las tareas de auditoría.

2.5.8.4 Recomendaciones para la elaboración de papeles de trabajo:

- a) Deben ser elaborados en forma simultánea a la aplicación de cada procedimiento, evitando postergar la anotación de la tarea realizada y de las eventuales observaciones. Se debe prever que no será necesario recoger datos adicionales en oportunidad de redactar el informe de auditoría.
- b) Se deben aprovechar los registros del organismo, evitando la transcripción de información contenida en ellos cuando puedan extraerse copias útiles a tal efecto.
- c) Deben prepararse facilitando la comprensión por quienes efectuaran la supervisión de la tarea, permitiendo la verificación precisa y rápida de que todos los procedimientos contenidos en el programa de trabajo se han cumplido.
- d) Los elementos de juicio obtenidos y las explicaciones, comentarios y observaciones deben encontrarse expuestos en forma clara y concisa.

2.5.9 Marcas de auditoria

Tabla 2.1

✓	VERIFICADO
*	DOCUMENTACION SUSTENTATORIA
5	INDAGADO
<	RASTREADO
∑	SUMATORIA
¢	CONSTATAACION FISICA
©	CONFRONTADO CORRECTO
«	PENDIENTE DE REGISTRO
∅	NO REÚNE REQUISITOS
¥	CONFRONTADO CON LIBROS
μ	CORRECCIÓN REALIZADA
§	COTEJADO CON DOCUMENTO
¶	SUMADO VERTICALMENTE

FUENTE UTPL Guía Didáctica Aud I
Autor: Lic. Gustavo Fernando Cisneros
ELABORADO: Valeria Córdova.

2.6 Código de ética del auditor

En esta profesión es necesario y apropiado contar con un código de ética, pues este se funda en la confianza depositada en su seguridad objetiva respecto al manejo del riesgo, al control y al gobierno.¹⁶

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión de auditoría.

Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.

¹⁶ Whittington, O.R y Pany, K. *Principios de Auditoria*. México D.F: McGraw-Hill

2.6.1 Integridad

La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

2.6.2 Objetividad

El profesional demuestra objetividad al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado haciendo una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y formando sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

2.6.3 Confidencialidad

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

2.6.4 Competencia

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

CAPÍTULO III

3.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO



O.T.1/1.VC.2012

Quito, 2 de marzo del 2011.

**Señorita
Valeria Córdova**

Ciudad.-

De mi consideración:

Según comunicación recibida y firmada por el Señor Edgar Benalcazar, Presidente y Representante Legal de la Asociación de Empleados de HCJB la Voz de los Andes, en la que autoriza realizar la Auditoría de Gestión las áreas de áreas de Tesorería y Contabilidad específicamente a cuentas por cobrar y pagar, adquisiciones, comunico a Usted que ha sido designada para realizar el trabajo antes indicado.

- Verificar la existencia y cumplimiento del control interno en los procesos, procedimientos y funciones de la gestión y administración de la Asociación de Empleados del Hospital Vozandes Quito.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión aplicables a la gestión contable
- Evaluar y determinar los resultados reales de las operaciones identificando si son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área de contabilidad.
- Informar los resultados de la ejecución de la auditoria de gestión,
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área financiera a través de indicadores de gestión

Particular que comunico, para los fines consiguientes.

Atentamente,

Ing. Hugo Silva

3.1.2 NOTIFICACIÓN DE TRABAJO PARA INICIAR LA AUDITORIA

Quito, 07 de Marzo del 2011.

N.I.A.1/1.VC.2012



Señor
Edgar Benalcazar
Presidente
ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB LA VOZ DE LOS ANDES

De mi consideración:

Según comunicación del día 18 de febrero del 2012, y con el objeto de realizar la auditoría de gestión correspondiente al año 2011 a la organización que usted representa, solicito que se autorice a las personas a quienes corresponda entregar copias de archivos tales como copias de del plan anual 2011, reportes, informes de fiscalización, manuales, actas, etc. así, como se permita el acceso al sistema de contable para la ejecución de la auditoría, y acceso a la oficina de la Asociación en caso de ser necesario.

Inicio de trabajo de campo *del 2 de marzo del 2012*

Terminación del trabajo de campo *25 de julio del 2012*

Entrega del informe de la auditoría: 30 de septiembre del 2012

Anticipo mi agradecimiento por la atención a la presente.

Atentamente,

Valeria Córdova O.
CC. 1715769392

3.1.3 COMUNICACIÓN DE LA VISITA PREVIA



V.P.1/3 VC.2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

Nombre: Asociación de Empleados de HCJB The World Radio Missionary Fellowship Inc.

Registro Único de Contribuyentes: 1791708644001

Tipo de Contribuyente: Sociedad sin fines de lucro.

Dirección: Villalengua 884 y 10 de Agosto

Creación base legal

La corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. fue constituida el 5 de Marzo de 1968, actualmente cuenta con 598 empleados, de los cuales 417 están afiliados a la ASOCIACION DE EMPLEADOS ASOCIACION HCJB HVQ de acuerdo con lo referente a derechos establecidos en la Constitución Política de la República y el código de Trabajo en los artículos Arts. 436, 453, 454 y 446.

Es el trámite administrativo, mediante el cual la Asociación adquiere Personería Jurídica, es decir la capacidad para adquirir derechos y obligaciones por intermedio de los Representantes Legales.

Las etapas para obtener el reconocimiento son las siguientes

1. La asamblea constitutiva;
2. Elaboración y aprobación de los estatutos;
3. Entrega de los documentos; y,
4. Aprobación y el registro.

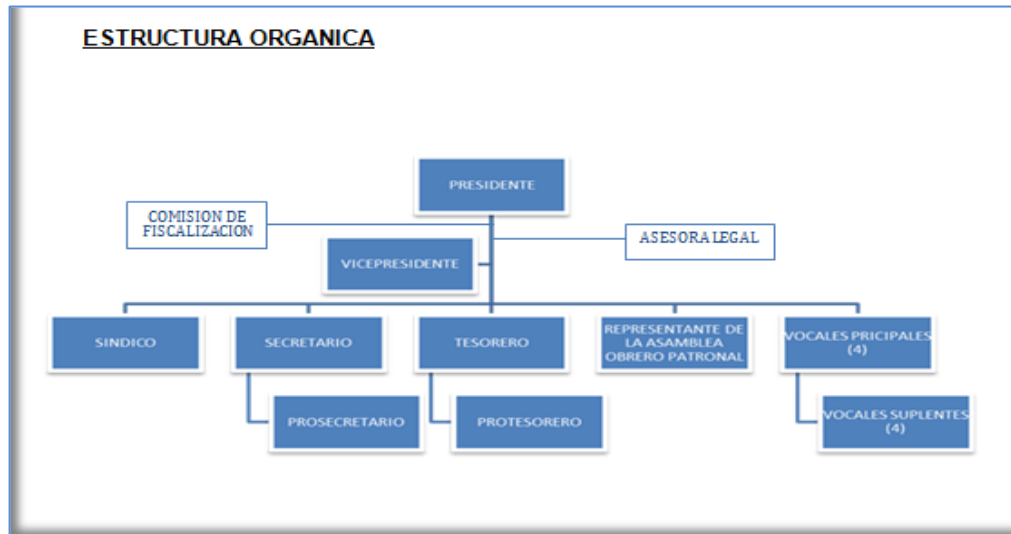
Misión

Brindar apoyo e impulsar en cada acción la solidaridad entre sus miembros, defender sus intereses económicos y sociales administrando con eficacia y ética sus recursos.

Vision

Ser una organización solvente, establecida y organizada que promueva el desarrollo social y económico de sus socios y que glorifique a Dios a través de la excelencia en su gestión.

Grafico 3.1



Elaborado por: Valeria Córdova

Fuente: Reglamento Interno

Presidente: Sr. Carlos Serrano

Vicepresidente: Sr. Edwin Chamorro

Secretaria: Sra. Mónica Romero

Prosecretaria: Sra. Loyda Valencia

Tesorero: Sr. Marcelo Sigüenza

Protesorera: Srta. Valeria Córdova

Representante Obrero Patronal: Pr. Edgar Benalcazar

Suplente Rep. Obrero Patronal: Lcda. Olga Sánchez

Síndico: Sr. Marco Valencia

Primer Vocal: Lcda. Mónica Lovato

Segundo Vocal: Sr. Rubén Jiménez

Tercer Vocal: Sr. Fernando Arroyo

Cuarto Vocal Principal: Sr. José Namicela

Vocales Suplentes: Sra. Patricia Hidalgo, Sra. Margarita Salgado, Sra. Mónica Ramírez y Sra. Yolanda Izurieta.

1.1.1.1 Actividad principal

La Asociación de Empleados HCJB HVQ tiene como objeto social, la defensa de los intereses económicos y sociales de los miembros y como finalidad cumplir con las disposiciones legales establecidas en el Código de Trabajo en el artículo 448 que son:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de fondos; de cesantía, préstamos, ahorros para construcción del Centro Recreacional, y fondo de subsidios de enfermedad, maternidad, despido intempestivo, jubilaciones, etc.
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Objetivos generales

- Conservar y mejorar los beneficios de los socios.
- Mantener excelentes relaciones con el patrono.
- Explotar al máximo los recursos de la Asociación.
- Promover la unidad, solidaridad y de los socios y compañeros/trabajadores en general.
- Salvaguardar (defender, amparar proteger) los derechos de los trabajadores
- Administrar con ética y eficacia los recursos financieros.
- Generar rédito al patrimonio común.
- Organizar actividades de distracción y entretenimiento para los socios.

Objetivos estratégicos

- Incrementar al 90% de comprobantes de retención libres de errores.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en las declaraciones mensuales del IVA y Retención en la Fuente.
- Separar las funciones el Tesorero, Protesorero y Contador de la Asociación de Empleados en un 100% definiendo las obligaciones de cada uno.
- Alcanzar un 90% de puntualidad en la gestión de cobro con relación a lo anterior.
- Alcanzar un 90% de transacciones con sus respectivos respaldos; egresos, ingresos ajustes.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en pagos.
- Elaborar los Libros Auxiliares del 100% de las Cuentas por cobrar.
- Cumplir en un 100% con la elaboración de Estados Financieros oportunamente.
- Incrementar al 85% la asistencia de socios a Asambleas Ordinarias.
- Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias

Valores

Amor a Dios y al prójimo
Trabajo en equipo
Actitud de servicio
Solidaridad
Integridad
Excelencia

Metas políticas

- Recuperar 100% de cuentas por cobrar.
- Implementar controles y establecer procedimientos.
- Firmar el tercer Contrato Colectivo.

3.1.4 INDICE DE PAPELES DE TRABAJO



I.P.T 1/1 VC.2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB LA VOZ DE LOS ANDES

AUDITORIA DE GESTIÓN

INDICE DE PAPELES DE PAPELES DE TRABAJO

Del: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2011.

Fecha de Inicio: 01 de Enero del 2011

Fecha de término: 31 de Diciembre del 2011.

O.T.	Orden de trabajo
V.P.	Visita previa
M.P.	Memorándum de planificación
C.C.I:	Cuestionario de control interno
C. N	Cédula Narrativa
I.G.:	Indicadores de gestión
I.P.T	Índice de papeles de trabajo
N.I.A:	Notificación de inicio de auditoría
P.T.:	Programa de trabajo
AH.A.G:	Hallazgos de auditoría de gestión
I.F.A:	Informe final de auditoría de gestión

Elaborador por: Valeria Córdova

Fecha: 06 de Marzo del 2012

3.1.5 MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

M.P 1/4 VC.2012



ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

**AUDITORIA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Del: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2010.**

1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

- Verificar la existencia y cumplimiento del control interno en los procesos, procedimientos y funciones de la gestión y administración de la Asociación de Empleados del Hospital Vozandes Quito.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión aplicables a la gestión contable
- Evaluar y determinar los resultados reales de las operaciones identificando si son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área de contabilidad.
- Informar los resultados de la ejecución de la auditoría de gestión,
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área financiera a través de indicadores de gestión

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha de Inicio: 03 de Marzo del 2012

Fecha de término: 29 de julio del 2012

3. EQUIPO DE AUDITORIA

- Jefe de Equipo, Auditora.

4. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

- Recursos propios

5. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

5.1 CREACIÓN Y BASE LEGAL La corporación The World Radio Missionary Fellowship Inc. fue constituida el 5 marzo de 1968, actualmente cuenta con 598 empleados, de los cuales 417 están afiliados a la ASOCIACION DE EMPLEADOS ASOCIACION HCJB HVQ de acuerdo con lo referente a derechos establecidos en la Constitución Política de la República y el código de Trabajo en los artículos Arts. 436, 453, 454 y 446

Es el trámite administrativo, mediante el cual la Asociación adquiere Personería Jurídica, es decir la capacidad para adquirir derechos y obligaciones por intermedio de los Representantes Legales.

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJ B

VISION: Brindar apoyo e impulsar en cada acción la solidaridad entre sus miembros, defender sus intereses económicos y sociales administrando con eficacia y ética sus recursos.

Actividades principales: La Asociación de Empleados HCJB HVQ tiene como objeto social, la defensa de los intereses económicos y sociales de los miembros y como finalidad cumplir con las disposiciones legales establecidas en el Código de Trabajo en el artículo 448 que son:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de fondos; de cesantía, préstamos, ahorros para construcción del Centro Recreacional, y fondo de subsidios de enfermedad, maternidad, despido intempestivo, jubilaciones, etc.
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Objetivos Generales:

- Conservar y mejorar los beneficios de los socios.
- Mantener excelentes relaciones con el patrono.
- Explotar al máximo los recursos de la Asociación.
- Promover la unidad, solidaridad y de los socios y compañeros/trabajadores en general.
- Salvaguardar (defender, amparar proteger) los derechos de los trabajadores
- Administrar con ética y eficacia los recursos financieros.
- Generar rédito al patrimonio común.
- Organizar actividades de distracción y entretenimiento para los socios.

Objetivos estratégicos

- Incrementar al 90% de comprobantes de retención libres de errores.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en las declaraciones mensuales del IVA y Retención en la Fuente.
- Separar las funciones el Tesorero, Protesorero y Contador de la Asociación de Empleados en un 100% definiendo las obligaciones de cada uno.
- Alcanzar un 90% de puntualidad en la gestión de cobro con relación a lo anterior.
- Alcanzar un 90% de transacciones con sus respectivos respaldos; egresos, ingresos ajustes.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en pagos.
- Elaborar los Libros Auxiliares del 100% de las Cuentas por cobrar.

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB

- Cumplir en un 100% con la elaboración de Estados Financieros oportunamente.
- Incrementar al 85% la asistencia de socios a Asambleas Ordinarias.
- Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias.

Estructura Orgánica:

Presidente: Edgar Benalcazar,

Vicepresidente: Edwin Chamorro,

Secretaria: Mónica Romero,

Prosecretaria: Loyda Valencia,

Tesorero: Marcelo Sigüenza,

Protesorera: Valeria Córdova,

Representante Obrero Patronal: Edgar Benalcazar,

Suplente Rep. Obrero Patronal: Olga Sánchez,

Síndico: Marco Valencia,

Primer Vocal: Mónica Lovato,

Segundo Vocal: Rubén Jiménez,

Tercer Vocal: Fernando Arroyo,

Cuarto Vocal Principal: José Namicela

Vocales Suplentes: Patricia Hidalgo, Margarita Salgado, Mónica Ramírez, Yolanda Izurieta.

Financiamiento: La Asociación de empleados se financia con el aporte de los socios que se corresponde al 1.5% de la remuneración unificada y el 1% de los no asociados, y cobro de multas por inasistencia o atrasos a las reuniones de Asamblea.

6.2. ENFOQUE A: Contabilidad tesorería.

6.3. OBJETIVOS GENERALES PARA EL AREA DE CONTABILIDAD A CARGO DE TESORERIA.

Verificar el cumplimiento de procedimientos adecuados en la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, archivo, registro y respaldo de transacciones.

7. ALCANCE

El alcance de la misma se ha basado en la gestión realizada al desempeño contable administrativo desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre del 2011.

8. INDICADORES DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Total de comprobantes de retención sin errores en el Año 2010} \times 100}{\text{Total de comprobantes de Retención 2010}}$$

$$\frac{\text{Total de declaraciones mensuales presentadas con retraso en el Año 2010} \times 100}{\text{Total de declaraciones realizadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Total de personas involucradas en el área contable en el Año 2010} \times 100}{\text{Total de personas que tienen sus tareas definidas en el 2010}}$$

$$\frac{\text{Total de cobros realizados impuntualmente en el año 2010} \times 100}{\text{Total de cobros realizados en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Total de transacciones de ingreso, egreso y ajustes con respaldos incompletos 2010} \times 100}{\text{Total de transacciones realizadas en el 2010}}$$

$$\frac{\text{Total de pagos realizados impuntualmente en el año 2010} \times 100}{\text{Total de pagos realizados en el Año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número total de cuentas por cobrar que no contaban con su Libro Auxiliar 2010} \times 100}{\text{Número total de Cuentas por Cobrar 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de Estados financieros no presentados de 2010} \times 100}{\text{Número total de Estados Financieros que debieron presentarse en el 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de asistentes a las asambleas Ordinarias en el Año 2010} \times 100}{\text{Total de asociados 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de asistentes a las reuniones ordinarias de Directorio en el Año 2010} \times 100}{\text{Número de integrantes de la directiva 2010}}$$


9. PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

El resultado del examen al componente de Contabilidad a cargo de Tesorería y Contabilidad, se emitirá un informe de auditoría de gestión, el mismo que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Ing. Hugo Silva
Supervisor

Valeria Córdova O.
Auditor Operativo

3.1.6 EVALUACION PRELIMINAR: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

 C.C.I 1/4 VC.2012						
ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO Entidad: Asociación de Empleados de HCJB - HVQ Tipo de examen: Auditoria de Gestión						
N o	Gestión institucional	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Optimo	Obtenido	
Preguntas						
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestación de servicios ➤ Entrega de obras ➤ Entrega de bienes 	X		10	10	Estatutos reformados
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X		10	5	Actas de reunión de directorio 2011
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las Metas ➤ La Misión ➤ La Visión ➤ Objetivos 	X		10	•	Actas, reglamento interno
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión		X	10	0	
5	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación sus estatutos	X		10	9	
6	La institución cuenta con políticas formalmente establecidas.			10	10	Estatutos y Reglamento Interno.
7	¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro del directorio se encuentran distribuidas adecuadamente?	X		10	5	Reglamento interno



C.C.I 2/4 VC.2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

**EVALUACION PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**

Entidad: Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

N o	Gestión institucional	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Optimo	Obtenido	
	Preguntas					
8	¿Se han presentado informes comparativos del presupuesto asignado durante un periodo establecido?		X	10	0	
9	¿Se han realizado auditorías internas de las gestiones realizadas?		X	10	0	
10	¿Se ha puesto en práctica algún tipo de marketing para incrementar los ingresos y mejorar el posicionamiento de la institución?		X	10	0	
11	¿En la Institución se encuentran detectadas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?	X		10	5	
12	Se ha cumplido con los fines y las actividades principales de la entidad.	X		10	8	
13	¿Cuentan con los equipos necesarios para la ejecución de sus actividades?	X		10	10	
14	¿La entidad cuenta con un sistema informático adecuado, hubo o hay asesoría profesional para el sistema contable?	X		10	5	
15	¿Se mantiene una base de datos sobre los proveedores?		X	10	0	
16	El tesorero es una persona capacitada	X		10	5	
17	Se preparan estados financieros mensuales.	X		10	5	Se preparan pero no oportunamente.
18	El plazo para su preparación no es excesivo y contribuye a su emisión oportuna.		X	10	5	
19	Su contenido esta de acuerdo a las normas de información financiera.		X	10	0	



ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

Entidad: Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

N o	Gestión institucional	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Optimo	Obtenido	
	Preguntas					
20	Hay evidencia de la revisión y aprobación de los estados financieros por parte de un funcionario facultado para ello.	x		10	7	
21	Se usa asientos contables estandarizados para el cierre mensual.		x	10	0	
22	El sistema de contabilidad permite preparar los estados financieros de manera oportuna.	x		10	10	
23	Existe una persona formalmente definida en cuyas responsabilidades incluya: Determinar los impuestos a pagar, autorizar declaraciones, vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	x		10	5	
24	Existe y se cumple un calendario de obligaciones fiscales?		x	10	0	
25	Las declaraciones de impuestos son presentadas oportunamente y conciliadas con cifras de contabilidad antes de su presentación.	x		10	8	
26	Existe un archivo completo y ordenado de comprobantes de pagos de impuestos y declaraciones presentadas.	x		10	8	



**EVALUACION PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**

Entidad: Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

N o	Gestión institucional	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Optimo	Obtenido	
27	Existe un adecuado control sobre las cuentas pendientes	x		10	5	No hay seguimiento a las cuentas pendientes.
28	Los cobros realizados son depositados intacta y oportunamente a bancos.	x		10	5	
29	¿Cuenta la entidad con abogados internos y externos?	x		10	5	
30	¿El/los abogados informan periódicamente por escrito sobre el estado de los asuntos a su cargo?		x	10	0	
31	Los informes del / los abogados incluyen cifras concretas en todos casos necesarios?	x		10	5	
32	¿Existen archivos actualizados que incluyan toda la documentación relativa a los asuntos en poder del/los abogados?	x		10	8	
	TOTAL			320	153	

Elaborado por: Valeria Córdova

Revisado por: Ing. Hugo Silva

DATOS:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CALCULO:

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

$$CP \frac{153 * 100}{320} = 47.81$$

Determinación del nivel de Riesgo

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

Comentario: Se ha determinado un riesgo alto y un bajo nivel de confianza ponderada que es del 47,81% por lo que se requerirá de pruebas sustantivas y de cumplimiento para la ejecución en informe de la auditoria a realizarse.

3.1.7 FODA



ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

DIAGNOSTICO F.O.D.A COMPONENTE: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Tabla Nro.3.1

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Abarca el 69.7% del mercado esto representa ingreso económico. - Recurso Humano siempre disponible. - Organización para planificación - Infraestructura propia. - Reglamentos y estatutos establecidos y respaldados por el Ministerio de Trabajo - Sistema contable organizado - Equipo de computación funcional. - Administración flexible. - Proyectos en desarrollo.
	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema contable no manejado por un profesional. - Tiempo limitado para ejecutar tareas contable-administrativas. - No hay guía de procedimientos contables. - Orientación hacia el usuario. - No hay un manual de control interno. - No se invierte el capital para ganar réditos
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de prestigio reconocida por el Patrono y por elementos que se incorporan a la Institución. - Respaldo del Patrono.
	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica del Patrono - Competencia desleal de la otra organización gremial.

Fuente: Asociación de empleados de HCJB

Elaborado por: Valeria Córdova

3.2. FASE 2: PLANIFICACIÓN

3.2.1 PROGRAMA DE TRABAJO

No.	DESCRIPCION	Ref/ PT	Elab. por	Fecha
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar la existencia y cumplimiento del control interno en los procesos, procedimientos y funciones de la gestión y administración de la Asociación de Empleados del Hospital Vozandes Quito.• Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión aplicables a la gestión contable• Evaluar y determinar los resultados reales de las operaciones identificando si son superiores, similares o inferiores a las expectativas.• Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área de contabilidad.• Informar los resultados de la ejecución de la auditoría de gestión,• Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área financiera a través de indicadores de gestión	<p>C.N.VC 2012</p> <p>C.N.VC 2012</p>	<p>V.C.</p> <p>V.C</p> <p>V.C</p> <p>V.C</p> <p>V.C</p>	



ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

P.T 1/3VC.2012

PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB HVQ

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Contable – Tesorería



PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB HVQ

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Contable- Tesorería

No.	DESCRIPCION	Ref/ PT	Elab. por	Fecha
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia y cumplimiento del control interno en los procesos, procedimientos y funciones de la gestión y administración de la Asociación de Empleados del Hospital Vozandes Quito. • Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión aplicables a la gestión contable • Evaluar y determinar los resultados reales de las operaciones identificando si son superiores, similares o inferiores a las expectativas. • Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área de contabilidad. • Informar los resultados de la ejecución de la auditoria de gestión, • Verificar y medir el cumplimiento del control interno. • Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área financiera a través de indicadores de gestión <p>Procedimientos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades. • Identificar y aplicar indicadores de gestión, como parte de la gestión. • Evaluar el Control Interno específico a cada área (componente, subcomponente) • Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio. 	<p>I.G.VC.2012</p> <p>H.C.R.VC.2012</p> <p>V.P.VC.2012</p> <p>V.P.VC.2012</p> <p>C.C.I.VC.2012</p>		



ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

P.T 3/3VC.2012

PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB HVQ

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Contable- Tesorería

No.	DESCRIPCION	Ref/ PT	Elab. por	Fecha
	Procedimientos específicos <ul style="list-style-type: none">• Evaluar si las operaciones cumplen los objetivos y metas.• Solicitar documentos físicos.• Revisar los documentos físicos.• Solicitar información.• Realizar encuestas y entrevistas a los miembros del directorio.• Realizar un cuestionario de Control Interno.• Elaborar cedula narrativa.• Elaborar hoja de hallazgos.• Verificación del Manual de funciones	V.P.VC.2012 C.N.VC 2012 V.P.VC.2012 H.H.VC.201 2		

Elaborado: Valeria Córdova

Revisado: Ing. Hugo Silva

3.3 FASE 3 EJECUCIÓN
3.3.1 FICHAS DE INDICADORES DE GESTION



INDICADORES DE GESTIÓN
Del 1 de Marzo al 31 de Diciembre 2011
ENTIDAD: ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

IG 1/2.VC.2012

Tabla Nro. 2

N o.	Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Están dar	Fuente
1	Porcentaje de comprobantes de retención llenos correctamente	Cumplir las leyes, reglamentos y normas legales y fiscales.	$\frac{\text{No. de Comprobantes de retención sin errores en el Año 2011} \times 100}{\text{Total de comprobantes de Retención emitidas en el año 2011}}$	90%	Archivo
2	Porcentaje de declaraciones realizadas fuera de tiempo en el año 2011-	Puntualidad en obligaciones fiscales.	$\frac{\text{No. de Declaraciones mensuales realizadas con retraso en el Año 2011} \times 100}{\text{Total de declaraciones realizadas en el año 2011}}$	100%	Archivo de Notificaciones recibidas del SRI
3	Porcentaje de personas involucradas en el área contable que tienen asignadas tareas contables fijas y definidas	Procurar la efectividad y eficiencia en las operaciones.	$\frac{\text{No. de personas involucradas en el área contable en el Año 2011} \times 100}{\text{Total de personas que tienen sus tareas definidas en el 2011}}$	100%	Reglamento Interno
4	Porcentaje de cobros atrasados en el 2011	Proteger los recursos de pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	$\frac{\text{No. de cobros realizados puntualmente en el año 2011} \times 100}{\text{Total de cobros realizados en el año 2011}}$	90%	Archivo Conciliaciones bancarias, comprobantes de ingreso
5	Porcentaje transacciones con respaldos físicos incompletos 2011.	Elaborar y presentar información financiera válida, confiable y oportuna.	$\frac{\text{No. De transacciones de ingreso, egreso y ajustes con respaldos completos 2011} \times 100}{\text{Total de transacciones realizadas en el 2011}}$	90%	Archivo comprobantes de egresos, ingresos, ajustes.
					Página 1/2



INDICADORES DE GESTIÓN
Del 1 de Marzo al 31 de Diciembre 2011
ENTIDAD: ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

IG 2/2.VC.2012

No.	Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
6	Porcentaje de pagos realizados puntualmente.	Proporcionar información veraz y confiable	$\frac{\text{Total de pagos realizados puntualmente en el año 2011} \times 100}{\text{Total de pagos realizados en el Año 2011}}$	100%	Libros, Comprobantes de egreso
7	Porcentaje de Cuentas por Cobrar que no tienen Libro Auxiliar en el 2011	Proporcionar información financiera válida y completa.	$\frac{\text{Número de Cuentas por Cobrar que no contaban con Libro Auxiliar 2011} \times 100}{\text{Número total de Cuentas por Cobrar 2011}}$	100%	Libros, Informes del Comité de Fiscalización
8	Número de Estados Financieros no presentados en el 2011	Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad	$\frac{\text{Número de Estados Financieros no presentados de 2011} \times 100}{\text{Número total de Estados Financieros que debieron presentarse en el 2011}}$	100%	Archivo, Informes del Comité de Fiscalización
9	Nivel de asistencia a Asambleas Ordinarias y extraordinarias.	Procurar la efectividad eficiencia en las operaciones.	$\frac{\text{No. promedio asistencia a asambleas ordinarias en el Año 2011} \times 100}{\text{Número total de asociados 2011}}$	85%	Archivo, actas de Asambleas
10	Porcentaje de asistentes a reuniones de directorio.	Procurar la efectividad en las operaciones.	$\frac{\text{Promedio asistencia a Reuniones Ordinarias de Directorio en el Año 2011} \times 100}{\text{Número de miembros de la directiva 2011}}$	90%	Archivo, actas de Reuniones de directorio.
					Página 2/2

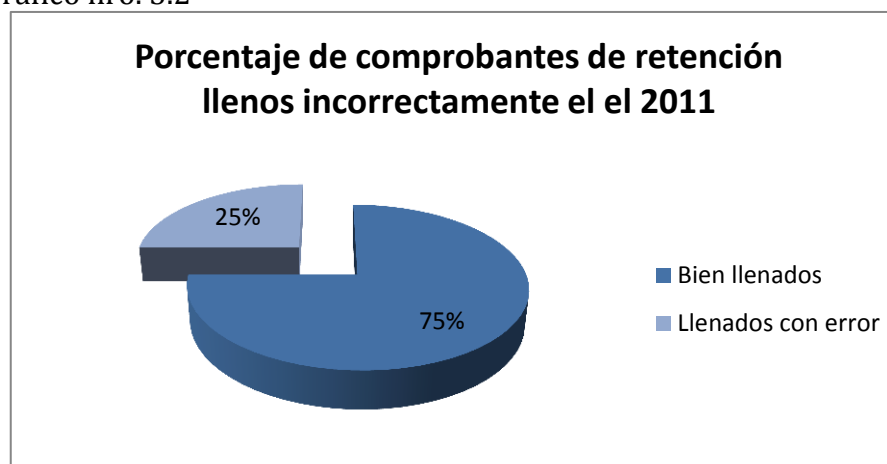
3.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

AI 1/10.VC.2012

1er. Objetivo: Incrementar al 90% de comprobantes de retención libres de errores.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de comprobantes de retención llenos incorrectamente.	Leyes, reglamentos y normas legales y fiscales.	No. de Comprobantes de retención sin errores en el Año 2011 x 100/Total de comprobantes de Retención emitidas en el año 2011	$10 \times 100 / 40 = 25$	90%	Archivo

Grafico nro. 3.2



Fuente: AI 1 VC.2012
Autor: Valeria Córdova

Interpretación:

Este indicador demuestra que hay una diferencia negativa del 25% de comprobantes de retención mal utilizados, por lo tanto el resultado es negativo en relación al objetivo planteado de llenar correctamente el 100% de comprobantes de retención.

2do. **Objetivo:** Alcanzar un 100% de puntualidad en las declaraciones mensuales del IVA y Retención en la Fuente.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de declaraciones realizadas a destiempo en el año 2011.	Puntualidad en obligaciones fiscales.	No. de Declaraciones mensuales realizadas con retraso en el Año 2011 x100/Total de declaraciones realizadas en el año 2011	$6 \times 100 / 12 = 50$	100%	Notificaciones recibidas del SRI

Grafico nro. 3.3



Fuente: AI 2 VC.2012

Autor: Valeria Córdova

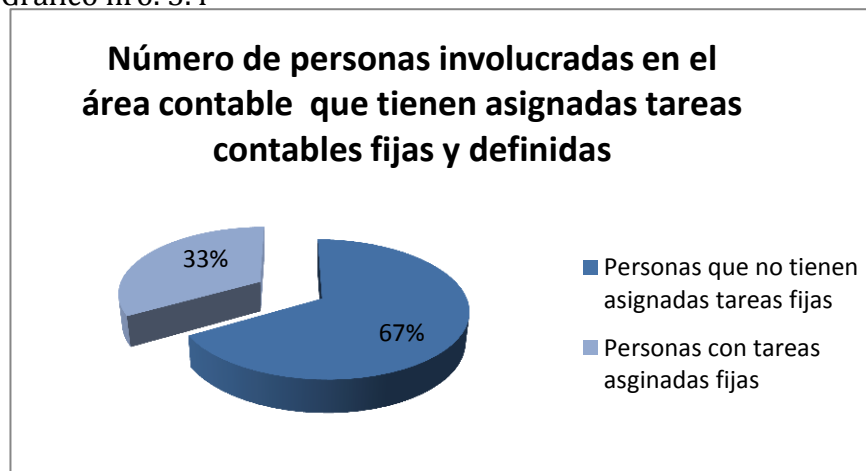
Interpretación:

Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del 50%, negativa para llegar al objetivo planteado de alcanzar un 100% de puntualidad en los pagos.

3er Objetivo: Separar las funciones el Tesorero, Protesorero y Contador de la Asociación de Empleados en un 100% definiendo las obligaciones de cada uno.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Número de personas involucradas en el área contable que tienen asignadas tareas contables fijas y definidas	Efectividad y eficiencia en las operaciones.	No. de personas involucradas en el área contable en el Año sin actividades ni definidas 2011 x100/Total de personas involucradas en el área contable 2011	$2 \times 100 / 3 = 66,66$	100%	Reglamento Interno

Grafico nro. 3.4



Fuente: AI 3 VC.2012

Autor: Valeria Córdova

Interpretación:

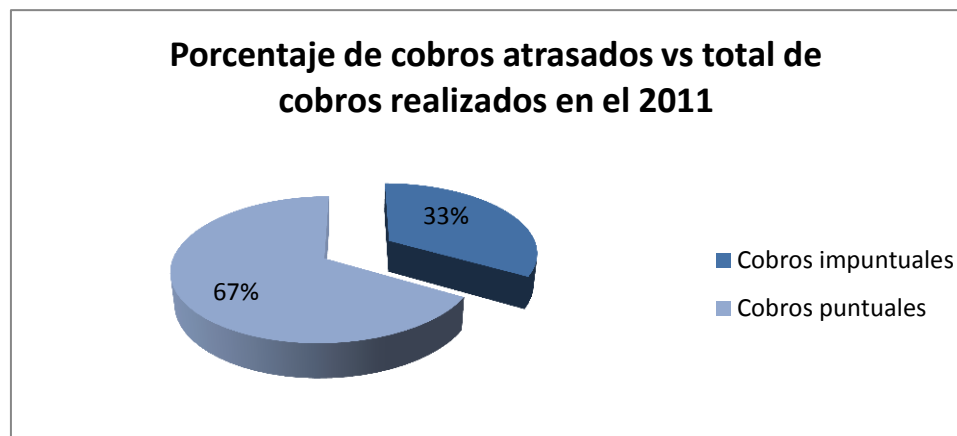
Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del con una diferencia del 67% para alcanzar el objetivo planteado del 100% de personas con funciones fijas al tesorero, protesorero y contador.

4to.Objetivo: Alcanzar un 90% de puntualidad en la gestión de cobro con relación a lo anterior.

AI 4/10.VC.2012

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de cobros atrasados vs total de cobros realizados en el 2011	Evitar pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	No. de cobros realizados puntualmente en el año 2011 x 100/Total de cobros realizados en el año 2011	$4 \times 100 / 12 = 33,33$	90%	Archivo comprobantes de ingreso

Grafico nro. 3. 5



Fuente: AI 4 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

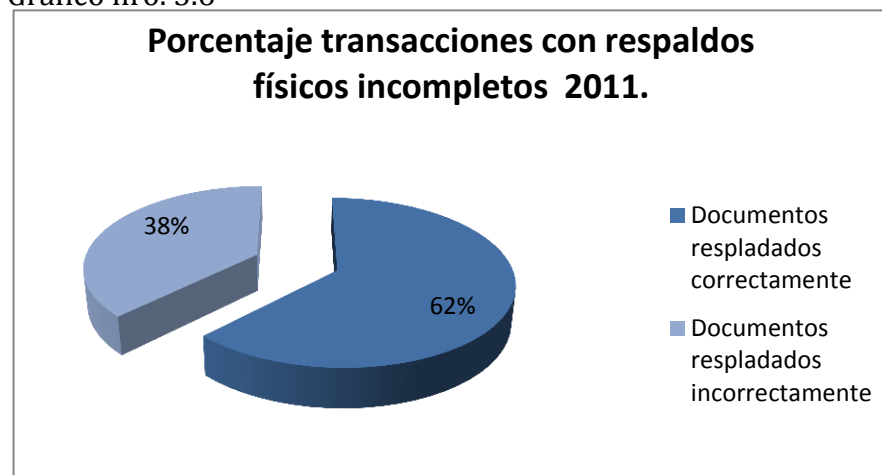
Interpretación:

Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del 33% para alcanzar el 100% de puntualidad en los cobros.

5to. Objetivo: Alcanzar un 90% de transacciones con sus respectivos respaldos; egresos, ingresos ajustes.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje transacciones con respaldos físicos incompletos 2011.	Información financiera válida, confiable y oportuna.	No. De transacciones de ingreso, egreso y ajustes con respaldos incompletos 2011 x 100/Total de transacciones realizadas en el 2011	$150 \times 100 / 400 = 37,5$	90%	Comprobantes de egresos, ingresos, ajustes.

Grafico nro. 3.6



Fuente: AI 5 VC.2012
Autor: Valeria Córdova

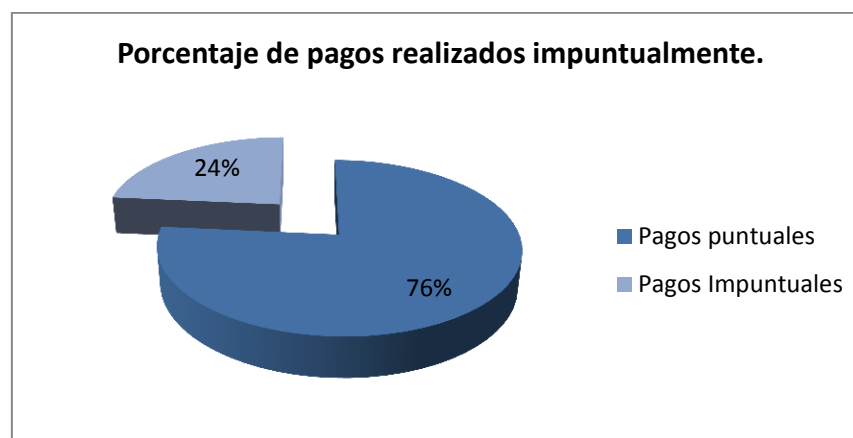
Interpretación:

Este indicador demuestra una diferencia desfavorable de 38% para alcanzar el objetivo planteado de 100% de documentos con su respectivo respaldo.

6to. Objetivo: Alcanzar puntualidad en el 100% de los pagos 2011

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de pagos realizados impuntualmente vs total de pagos emitidos.	Información veraz y confiable	Total de pagos realizados impuntualmente en el año 2011 x 100/Total de pagos realizados en el Año 2011	$8 \times 100 / 34 = 23,52$	100%	Libros, Comprobantes de egreso

Grafico nro. 3.7



Fuente: AI 6 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

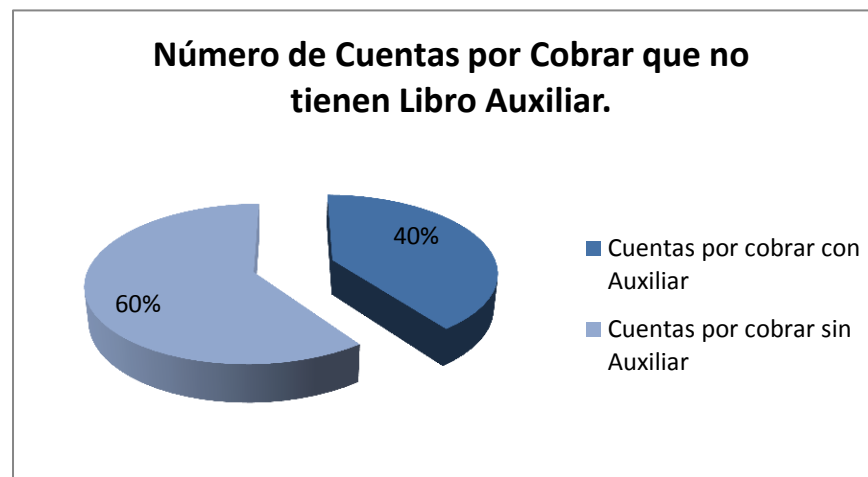
Interpretación:

Este indicador demuestra un resultado negativo con una diferencia del 24% para alcanzar el objetivo planeado de un 100% de puntualidad en los pagos.

7mo. Objetivo: Elaborar los Libros Auxiliares del 100% de las Cuentas por cobrar.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Número de Cuentas por Cobrar que no tienen Libro Auxiliar.	Proporcionar información financiera válida y completa.	No. total de Cuentas por Cobrar que no contaban con su Libro Auxiliar x100/Número total de Cuentas por Cobrar 2011	$3 \times 100 / 5 = 60$	100%	Informes del Comité de Fiscalización

Grafico nro. 3.8



Fuente: AI 7 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

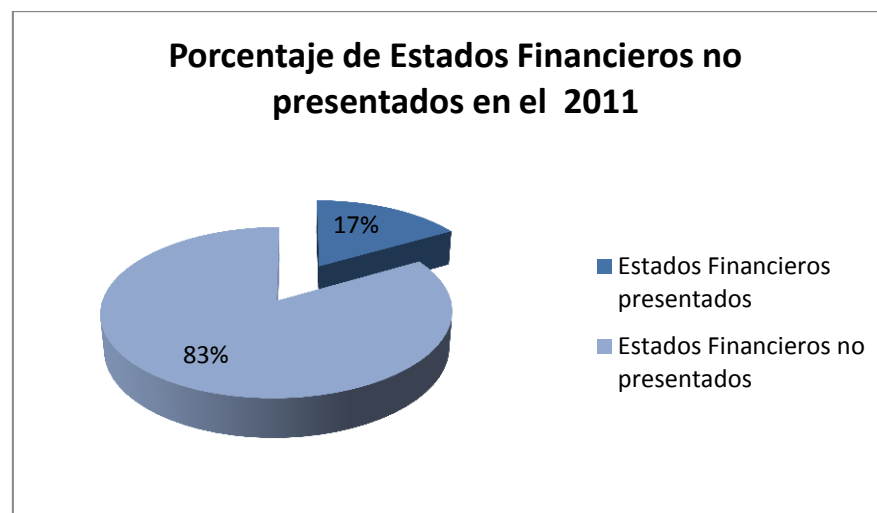
Interpretación:

Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del 60% para alcanzar el objetivo establecido del 100% de cuentas contables que cuenten con el respectivo Libro Auxiliar.

8vo. Objetivo: Cumplir en un 100% con la elaboración de Estados Financieros oportunamente.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de Estados Financieros no presentados en el 2011	Información financiera válida y confiable presentada con oportunidad	Número de Estados Financieros no presentados de 2011 X 100/Número total de Estados Financieros que debieron presentarse en el 2011	$6 \times 100 / 36 = 16,66$	100%	Informes del Comité de Fiscalización

Grafico nro. 3.9



Fuente: AI 8 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

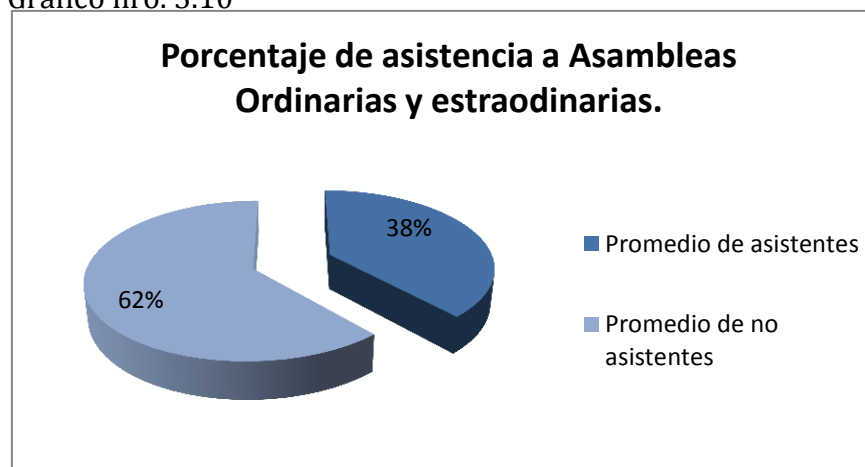
Interpretación:

Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del 83% para alcanzar el objetivo establecido del 100% de Estados Financieros presentados.

9no. Objetivo: Incrementar a un 85% la asistencia de los asociados a las Asambleas Ordinarias

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de asistencia a Asambleas Ordinarias y extraordinarias.	Efectividad eficiencia en las operaciones.	No. Promedio de asistentes a Asambleas Ordinarias en el Año 2011 x100/Número total de asociados 2011	$180 \times 100 / 470 = 38,29$	85%	Archivo, actas de Asambleas

Grafico nro. 3.10



Fuente: AI 9 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

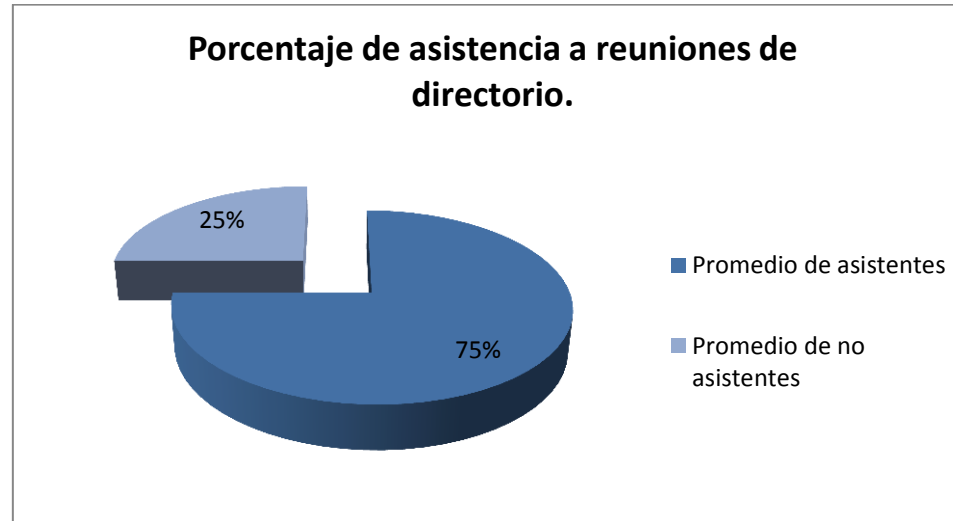
Interpretación:

El resultado de este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa del 46.61% para alcanzar el objetivo establecido del 85% de asistencia a las Asambleas.

10mo. Objetivo: Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias.

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula del Indicador	Calculo del Indicador	Estándar	Fuente
Porcentaje de asistencia a reuniones de directorio.	Efectividad en las operaciones.	No. Promedio de asistentes a Reuniones Ordinarias de Directorio en el Año 2011 x 100/Número de miembros de la directiva 2011	$12 \times 100 / 16 = 75$	90%	Actas de Reuniones de directorio.

Grafico nro. 3.11



Fuente: AI 10 VC.2012
 Autor: Valeria Córdova

Interpretación: Este indicador demuestra un resultado desfavorable con una diferencia negativa de un 15% para alcanzar el objetivo de 90% de asistencia del directorio a las Reuniones ordinarias y extraordinarias.

3.3.3. CEDULA NARRATIVAS



C.N.1/2 VC 2012

ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

CEDULA NARRATIVA

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Administrativa

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre del 2011.

Evaluación de la gestión contable y sus procesos.

- Para incorporarse a la Asociación de Empleados el interesado debe haber pasado el tiempo de prueba de tres meses en la institución, siempre y su contrato sea fijo o indefinido y luego hacer una solicitud dirigida al Presidente solicitando que se le acepte como socio.
- Los deberes principales de los socios son; aportar económicamente, asistir a las Asambleas, respetar y cumplir los Estatutos y el Reglamento Interno.
- Luego de tres meses de aportes el nuevo socio goza de todos los beneficios que brinda la Asociación.
- La Secretaria publica las convocatorias para Asambleas ordinarias y extraordinarias, en las carteleras de las instalaciones de HCJB y HVQ a vista de todos los empleados.
- La asistencia puntual se registra manualmente en una lista pre impresa, haciendo que los asistentes firmen en el casillero en el que consta su nombre.
- Para registrar los atrasos, a partir de 10 minutos de comenzada la reunión, se dispone de otra lista similar a la anterior pero que especifica que llegaron tarde, en esta firman se las personas que ingresan tarde.
- La Asociación a través de secretaria envía la lista de atrasados a recursos Humanos para que se les descuenta en el rol de pagos la multa de atraso y una lista adicional de las inasistencias (injustificadas).
- Los asociados que reclaman beneficios diversos; deben realizar una solicitud escrita con su respectiva justificación; certificado de maternidad, de enfermedad, de días de reposo, partida de defunción, solicitud de préstamo, etc.
- En reunión de Asamblea se delega de entre los asistentes comisiones, de deportes, eventos sociales, etc.
- A los documentos no se les ha asignado un espacio fijo, están archivados en carpetas pero estas no obedecen a ningún orden.
- Secretaria mantiene una lista actualizada de los socios activos conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos de HCJB y HVQ.

Elaborado: Valeria Córdova

Revisado por: Ing. Hugo Silva



ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

CEDULA NARRATIVA

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Contable Administrativa
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre del 2011.

Evaluación de la gestión contable y sus procesos.

- Secretaria mantiene un archivo de comunicaciones recibidas y emitidas, proformas, contratos, etc. independiente al de Tesorería.
- La Asociación cuenta con una oficina amoblada adecuadamente, cuenta con un área para reuniones del directorio, una para secretaria y otra para tesorería con la debida seguridad para mantener la información con sigilo.
- La Asamblea general elige a tres personas que conformarán una Comisión de Fiscalización, encargada de fiscalizar trimestralmente los registros y reportes contables.
- El tesorero elegido y el contador no están titulados en carreras contables ni afines.
- Los documentos contables no están archivados en carpetas.
El equipo de computación lo conforman dos computadoras portátiles, la una bajo la posesión de la secretaria y otro para el tesorero.
- No hay orden en el uso de comprobantes de egreso, varios egresos no tienen respaldos.
- No hay secuencia en el archivo de comprobantes de ingreso.
- El computador asignado a tesorería no esta configurado y no dispone de impresora
- No hay un archivo de copias de comprobantes de retención.
- No existe un archivo electrónico de auxiliares, ni conciliaciones.
- Junto con cada comprobante de egreso se encuentran las dos copias de los comprobantes de retención, estos no tienen secuencia.
- La chequera permanece a la vista y fácil alcance.
- Existen cheques anulados sin explicación y se encuentran archivados en la chequera.
- Los cheques son firmados antes de estar asignados a un egreso o estar llenados.
- Se entregan egresos y comprobantes de retención indistintas personas para realizar pagos, las personas no están capacitadas para llenarlos correctamente.
- Se encuentran cheques cobrados pero no depositados.
- El tesorero no tiene llave para ingresar a la oficina y realiza los registros en su casa, traslada los documentos en una maleta de su lugar de trabajo a su casa no usa la oficina de la Asociación de empleados.
- No se ha presentado en todo el año informes trimestrales, balances ni estados financieros, por lo tanto no se dispone de informes de la Comisión de Fiscalización.
- No hay un manual de procedimientos contables.

Elaborado: Valeria Córdova

Revisado por: Ing. Hugo Silva

3.3.4 Interpretación y análisis de la tabulación de la encuesta al directorio de la Asociación de empleados de The World Radio Missionary Fellowship INC y Hospital Vozandes Quito. Ver anexo 2 y 4



Preguntas	Respuestas	Calificación
1	si	8
	no	9
2	si	6
	no	11
3	malo	8
	regular	8
	bueno	0
	excelente	0
4	bono	15
	pago	2
5	si	16
	no	1
6	si	7
	no	10
7	si	10
	no	7
8	si	16
	no	1
9	si	2
	no	4
	desconoce	11
10	si	0
	no	5
	desconoce	12
11	si	8
	no	3
	desconoce	6
12	si	12
	no	1
	desconoce	4
13	si	8
	no	9
14	si	5
	no	12
15	si	0
	no	17
16	si	0
	no	17
	desconoce	0
17	si	3
	no	8
	desconoce	4

3.3.5. Hallazgos en la auditoría de gestión a la Asociación de empleados de Hcjb-Hvq



ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

H.H 1/5 VC 2012

HALLAZGO No. 1

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Condición:

Ref. C.N.1/2: El tesorero, protesorero y contador no tienen título profesional, la contadora es egresada pero aún no está en capacidad de obtener RUC profesional por lo tanto no está autorizada para realizar retenciones ni firmar balances, por esto a pesar de preparar los formularios de declaración la persona que los firma es la contadora del periodo anterior y se está usando su clave de acceso a la página del SRI para realizar las declaraciones de impuestos. Además las actividades del tesorero, protesorera y contadora no se realizan de manera establecida y constante.

Criterio:

Se debe cumplir con lo dispuesto en el capítulo IV sección 5 "del Tesorero" Artículo 38 el de los Estatutos Reformados de la Asociación de Empleados de HCJB que dice "El Tesorero será responsable personal y pecuniariamente de los fondos de la Asociación confiados a su cargo." Donde además lista puntualmente las obligaciones del Tesorero. Ejemplo literal c) *Presentar informes escritos a la Asamblea General del movimiento económico de Tesorería. Ver Anexo 1 Pag.10*

Causa:

La falta de preparación profesional de la(s) personas (s) encargadas de tesorería, el incumplimiento de los Estatutos Reformados de la Asociación de Empleados de HCJB y la participación insuficiente de la contadora, además la falta de control del presidente y del resto del directorio.

Efecto:

Los documentos contables no son confiables, la información que aportan no es verás y no está disponible a tiempo porque la responsabilidad de elaborarlos no está asignada a una persona específica en consecuencia no se ha logrado cumplir con los siguientes objetivos:

- Separar las funciones el Tesorero, Protesorero y Contador de la Asociación de Empleados en un 100% definiendo las obligaciones de cada uno.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en las declaraciones mensuales del IVA y Retención en la Fuente.



HALLAZGO No. 2

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Condición:

Ref. C.N.1/2 En el archivo de egresos e ingresos faltan algunos secuenciales, además en ninguno constan firmas de autorización, no se encuentra un archivo físico de balances ni conciliaciones bancarias, no se han realizado los auxiliares de varias cuentas por cobrar, el secuencial de comprobantes de retención esta incompleto, algunos están mal utilizados, y no se han realizado los libros Auxiliares de varias cuentas por cobrar,

Criterio:

Se debe cumplir con lo dispuesto en el capítulo IV sección 5 "del Tesorero" Artículo 38 el de los Estatutos reformados de la Asociación de Empleados de HCJB literal a) *"Llevar al día los libros de cuentas del movimiento económico (tanto ingresos como egresos) con sus respectivos documentos: recibos, cheques, notas de débito, estados de cuenta, depósitos, etc. Ver Anexo 1 Pag.10*

Causa:

La falta de conocimiento de la(s) personas (s) encargadas de tesorería, la poca participación del contador y la falta de control del presidente y del resto del directorio.

Efecto:

La Asociación de Empleados de HCJB-HVQ no dispone de información oportuna, en consecuencia no se ha logrado cumplir con el siguiente objetivo:

- Elaborar los Libros Auxiliares del 100% de las cuentas por cobrar.
- Alcanzar un 90% de las transacciones con sus respectivos respaldos; egresos, ingresos ajustes.
- Cumplir en un 100% con la elaboración de Estados Financieros oportunamente.



H.H.3/5 VC 2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

HALLAZGO No. 3

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Condición:

Ref. C.N.1/2 VC 2012: Por concepto de aportes de los asociados el Hospital y la Radio respectivamente emiten mensualmente cheques los mismos que no están siendo retirados puntualmente por parte del tesorero, además no se depositan el mismo día, siendo depositados en el banco luego de días o semanas después de retirados. Además los pagos tampoco se realizan a tiempo.

Criterio:

Se debe cumplir con lo dispuesto en el capítulo IV sección 5 "del Tesorero" Artículo 38 el de los Estatutos reformados de la Asociación de Empleados de HCJB literales:

- a) *"Llevar al día los libros de cuentas del movimiento económico (tanto ingresos como egresos) con sus respectivos documentos: recibos, cheques, notas de débito, estados de cuenta, depósitos, etc.*
- b) Recaudar los fondos de la Asociación, realizar cobros y atender pagos;
Ver Anexo 1 pag.10

Causa:

La falta de conocimiento y preparación de la(s) personas (s) encargadas de tesorería, la poca participación del contador y la falta de control del presidente y del resto del directorio. Además no se ha asignado un horario fijo para realizar tareas relacionadas con la gestión de la Asociación.

Efecto:

Las documentos contables no son confiables, no aportan con información veraz y no se ha logrado cumplir con los siguientes objetivos:

- Alcanzar un 90% de puntualidad en los cobros con relación a lo anterior.
- Alcanzar un 100% de puntualidad en pagos.



HALLAZGO No. 4

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Condición:

Ref. AI 10/10.VC.2012 El promedio de asistencia a reuniones ordinarias de los miembros de la directiva es de 75%, es decir del total de 16 miembros asisten regularmente 12 personas, además con solo un 29% de ellos ha leído el reglamento interno, solo el 47% respondió en la encuesta que conoce el reglamento y el 0% los ha memorizado, el 100% del directorio respondió que a las reuniones ordinarias no asisten todos los integrantes.

Criterio:

Cumplir con el Art. 12 Deberes y atribuciones del Consejo Directivo, Capítulo 2, Sección 2, literales:

c) Asistir obligatoriamente a las sesiones;

d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias;

Aplicar la sanción según el Art. 14 Capítulo 2, Sección 2 literal d "Por no concurrir sin causa justa a más de tres sesiones ordinarias consecutivas o a seis sesiones no consecutivas, en el lapso de un año, habiendo sido legalmente convocados. Ver Anexo 1 pag.3

Causa:

No se han aplicado las sanciones dispuestas.

Efecto:

Desconocimiento de decisiones y resoluciones tomadas en las reuniones por parte de los miembros ausentes, por lo tanto ejercen su condición de miembros activos, y no se ha logrado cumplir con el siguiente objetivo:

- Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias.



H.H. 5/5 VC 2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

HALLAZGO No. 5

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Asociación de Empleados de HCJB - HVQ

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

Condición:

Ref. AI 9/10.VC.2012 2012 El promedio de asistencia Asambleas Ordinarias de los asociados es del 62%, es decir el 48% de los miembros no asiste.

Criterio:

Se debe cumplir con lo dispuesto en el capítulo III De los Socios Art. 19.- " Son deberes de los socios: literal:

- e) Asistir cumplidamente a las reuniones de Asamblea y a todas las reuniones para las que fueren convocados. Ver Anexo 1 pag. 5

Causa:

Desinterés por parte de los socios.

Efecto:

Desconocimiento de decisiones y resoluciones tomadas en las reuniones por parte de los miembros ausentes, por lo tanto no ejercen su condición de miembros activos y no se ha logrado cumplir con el siguiente objetivo:

- Incrementar a un 90% la asistencia de miembros del Directorio a las reuniones Ordinarias
- Incrementar a un 85% la asistencia de los asociados a las Asambleas Ordinarias.

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA
ASOCIACION DE EMPLEADOS DE
HCJB LA VOZ DE LOS ANDES
QUITO**

3.3.6 INFORME DE AUDITORIA



INF. VC 2012

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ

AUDITORIA DE GESTIÓN A LA ASOCIACION DE EMPLEADOS DE HCJB LA VOZ DE LOS ANDES QUITO

INFORME DE AUDITORIA DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Señores

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE HCJB-HVQ
Presente.-

Se ha realizado la Auditoria de Gestión al área administrativa contable durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011.

El trabajo ha sido realizado de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Normas Ecuatorianas de Auditoria y la normativa vigente aplicable a los procesos examinados.

Los resultados de la presente auditoria se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Valeria Córdova
Auditora Operativa

El objetivo General del trabajo realizado para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia y economía de los procesos que se realizan en el área contable administrativa de la Asociación de Empleados de HCJB-HVQ.

3.3.8 Objetivos del examen:

- Verificar la existencia y cumplimiento del control interno en los procesos, procedimientos y funciones de la gestión y administración de la Asociación de Empleados del Hospital Vozandes Quito.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión aplicables a la gestión contable
- Evaluar y determinar los resultados reales de las operaciones identificando si son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área de contabilidad.
- Informar los resultados de la ejecución de la auditoría de gestión,
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área financiera a través de indicadores de gestión

3.3.9 ALCANCE DEL EXAMEN

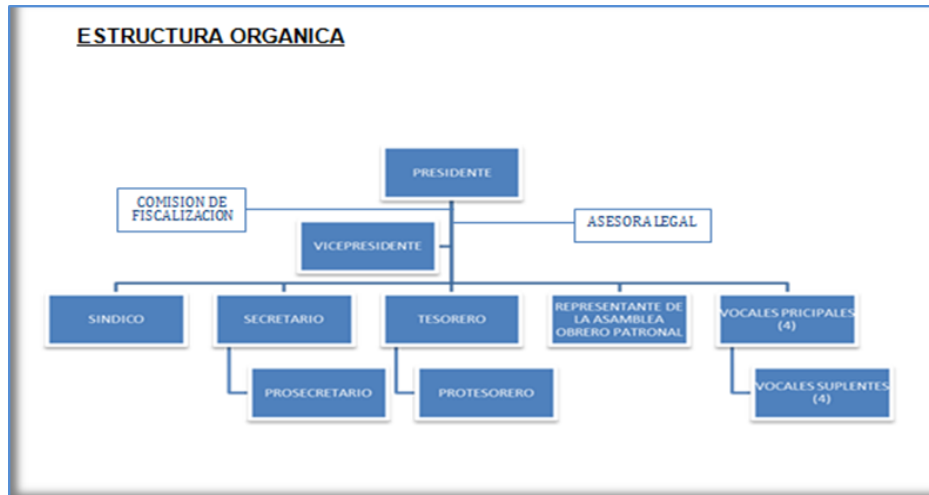
El alcance de la misma se ha basado en la gestión realizada al desempeño contable administrativo desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre del 2011.

3.3.10 BASE LEGAL.

La Auditoría de Gestión se ha regido en las disposiciones expresadas en los Estatutos Reformados de la Asociación de Empleados de HCJB. Citadas en los artículos relacionados con las áreas examinadas.

3.3.11 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Grafico nro. 3 29



Elaborado por: Valeria Córdova
Fuente: Reglamento Interno

Presidente: Edgar Benalcazar,

Vicepresidente: Edwin Chamorro,

Secretaria: Mónica Romero,

Prosecretaria: Loyda Valencia,

Tesorero: Marcelo Sigüenza,

Protesorera: Valeria Córdova,

Representante Obrero Patronal: Edgar Benalcazar,

Suplente Rep. Obrero Patronal: Olga Sánchez,

Síndico: Marco Valencia,

Primer Vocal: Mónica Lovato,

Segundo Vocal: Rubén Jiménez,

Tercer Vocal: Fernando Arroyo,

Cuarto Vocal Principal: José Namicela

Vocales Suplentes: Patricia Hidalgo, Margarita Salgado, Mónica Ramírez, Yolanda Izurieta.

3.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1 RESULTADOS DEL EXAMEN

Conclusiones y recomendaciones

1. Procedimientos Contables

La Asociación de Empleados de HCJB-HVQ dispone de un Reglamento Interno, con relación a las diferentes áreas derechos y obligaciones para los asociados y miembros de directiva y dentro de esta de las distintas comisiones; Deportes, Comisión Sociales, Electoral y Comisión Obrero Patronal, pero no incluye un manual de procedimientos para el área contable.

Conclusión

Por lo tanto el área contable para este caso Tesorería no cuenta con un manual de procedimientos, el resultado se refleja en las operaciones que no se realizan con sigilo ni orden establecido. **(Anexo reglamento interno)**

Recomendación

La directiva entrante debería implementar un Manual de Procedimientos Contables y exigir al Tesorero/a, protesorero/a y contador que lo cumplan a cabalidad.

2. Documentos contables

Los documentos físicos y archivo contable en general esta incompleto, las carpetas han permanecido en desorden y no se ha asignado un área exclusiva para este fin.

Conclusión

No se dispone de información oportuna y confiable esto como consecuencia de que algunos comprobantes de egreso, ingreso, ajustes y conciliaciones no cuentan con los respectivos respaldos, no se han elaborado libros auxiliares la mayoría de cuentas por cobrar y no se emitieron balances durante el año.

Recomendación

Incluir en el manual de procedimientos el llevar y mantener un archivo ordenado y completo de los documentos e incluir en las tareas de la comisión de fiscalización revisar este.

Llevar un control de los documentos que salen de la oficina, y exigir la devolución de estos a los responsables con un límite de tiempo.

3. Desconocimiento del Reglamento y Estatutos de los miembros de la Directiva

El resultado de la encuesta demuestra un porcentaje alto de desconocimiento de los Estatutos y Reglamento Interno por parte de los miembros de la directiva.

El porcentaje de directivos que conocen el Reglamento Interno es bajo, pocos han leído parcialmente los estatutos y reglamentos, menos han leído totalmente, y el 0% lo han memorizado.

Conclusión

Los miembros del directorio no están capacitados en conocimiento básico de la ley laboral, derechos y obligaciones del empleador y del empleado, por lo tanto no están capacitados para resolver conflictos ocasionales.

Recomendación

Implementar un plan de capacitación al directorio sobre temas laborales y sobre el Reglamento interno y Estatutos.

4. Tesorero/a y Contador no capacitados para realizar sus funciones.

La contabilidad de la Asociación de empleados no se ha llevado de una manera apropiada, esto se debe a que no se elige para el cargo de tesorero a personas con formación afín al cargo.

Además para contratar al Contador tampoco se estima que tenga formación comprobada ni experiencia.

Conclusión

La información contable no esta completa y no proporciona datos reales.

Recomendación

Para la directiva entrante convocar a incrementar en los estatutos y reglamentos que para sea un requisito formación contable para postular personas al cargo de tesorería y para contratar un contador comprobar su desempeño.

5. Actividades del Tesorero, protesorero y Contador no establecidas.

No existe una segregación establecida para las actividades del tesorero/a y el contador. Esto no permite que se desarrollen correcta y completamente las actividades contables y no se puede establecer responsable directo en los casos necesarios.

Conclusión

No existe segregación de funciones en el área contable de la Asociación de empleados, por lo tanto no hay un responsable directo del manejo de información y documentos.

Recomendación

Aplicar un manual de procedimientos donde estén claramente definidas las actividades y obligaciones de los responsables de contabilidad en un marco técnico.

6. Inasistencia de los directivos a reuniones oficiales.

Las reuniones ordinarias de directorio usualmente alcanza un porcentaje medio de asistencia, a pesar de que existen sanciones no se ha logrado mantener la asistencia total de los miembros.

Conclusión

Se está incumpliendo lo dispuesto en los Estatutos referente a la asistencia de los miembros del directorio a reuniones ordinarias y extraordinarias.

Recomendación

Para la directiva entrante convocar a reuniones y difundir los artículos del Reglamento Interno referentes a la asistencia y sanciones por incumplimiento.

7. Equipo de computación y Software.

El equipo asignado para uso de tesorería es una maquina portátil en la que se ha implementado el sistema Mónica tampoco se ha configurado una impresora fija, el sistema contable este no dispone de licencia para acceder a todos los módulos, por lo tanto no es una herramienta completamente útil.

Conclusión

El sistema contable no satisface las necesidades para el adecuado desarrollo de los registros contables.

Recomendación

Adquirir e implementar un sistema contable con su respectiva licencia y acceso para adecuar e implementar herramientas y desarrollar de manera óptima la gestión contable. Y adquirir y establecer una impresora.

3.4.2 Conclusiones generales

1. La Asociación de Empleados de HCJB-HVQ no incluye en el Reglamento Interno, un manual de procedimientos contables, el resultado se refleja en las operaciones que no se realizan con sigilo ni orden establecido. **(Anexo reglamento interno)**
2. Los documentos físicos y archivo contable en general está incompleto, las carpetas han permanecido en desorden y no se le ha asignado un área exclusiva, por tanto no se dispone de información oportuna y confiable
3. La contabilidad de la Asociación de empleados no se ha llevado de una manera apropiada, esto porque no se ha establecido como requisito formación profesional a las personas asignadas para esta labor, y no existe un manual que guíe al responsable.
4. En general no se le ha dado la atención debida al área contable, no hay un espacio físico asignado para el desarrollo del trabajo, tampoco se ha asignado un presupuesto para adquirir equipos y capacitación, además las autoridades no realizan un seguimiento estricto de desempeño en esta área.
5. No existe una segregación establecida para las actividades del tesorero/a y el contador, por tanto no hay un responsable directo del manejo de información y documentos.
6. No se ha desarrollado una difusión suficiente del Reglamento y Estatutos tanto para asociados como para directivos en consecuencia el desconocimiento de sus obligaciones y derechos
7. Los miembros del directorio no tienen conocimiento básico de la ley laboral, derechos y obligaciones del empleador y empleados, herramienta necesaria en casos de conflicto.

8. Se está incumpliendo lo dispuesto en los Estatutos referente a la asistencia de los miembros del directorio a reuniones ordinarias y extraordinarias. Esto también se debe a que los miembros de la directiva no conocen los Estatutos y Reglamento Interno, tampoco existe una regla que exija memorizar o leerlos.

3.4.3 Recomendaciones generales

1. A la directiva actual trabajar en la implementación de un manual de procedimientos contables.
2. Llevar un archivo ordenado y completo de los documentos contables; ajustes, comprobantes de egreso, ingreso, transacciones bancarias, conciliaciones, etc.
3. Actualizar el Reglamento Interno estableciendo como requisito para ocupar el cargo de tesorero el/los candidatos tengan formación profesional, y de esta persona a su vez lleve los asientos contables de manera correcta, usando cuentas correctas, aplicando el principio contable de partida doble y aplicando control interno.
4. Establecer un procedimiento para contratar al contador que incluya como requisito formación profesional y experiencia, donde se fijen sus responsabilidades y remuneración.
5. Asignar área específica para que el tesorero realice su trabajo, presupuestar un fondo para capacitación y actualización contable y fiscal y proveer de equipos adecuados.
6. Establecer una segregación clara de las funciones del tesorero, protesorero y contador.
7. Difundir el Reglamento Interno y los Estatutos y de esta manera propender a la ejecución de las obligaciones y reclamo de derechos de los socios.
8. Propiciar y organizar reuniones de capacitación en temas laborales para los miembros de la directiva de la Asociación de Empleados.
9. Exigir la asistencia del directorio a reuniones ordinarias y extraordinarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2001) *Manual de Auditoría de Gestión*.
- Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Estados Unidos: International Thomson Editores, S.A de C.V
- CORTEZ SAAVEDRA, Enrique. Programa Especial de Titulación en Auditoría de Gestión, Universidad Arturo Prat, Chile 2000
- BELTRAN JARAMILLO, JESUS M., Indicadores de Gestión, Bogotá – Colombia, 3R Editores Ltda. (2000).
- Escuela de Gerencia Gubernamental, Manual de Auditoría de Gestión. disponible en: <http://proventusperu.org/documentos/normas-internacionales/07-MANUALAUDIT.GESTION-ECUADOR-02.pdf>.
- Universidad de Buenos Aires. (2004) Manual de procedimientos de Auditoría Interna, P,37
- Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL], 2007, P. 101
- Universidad de Buenos Aires. (2004) Manual de procedimientos de Auditoría Interna, P,174
- Whittington, O.R y Pany, K. *Principios de Auditoría*. México D.F: McGraw-Hill
- Manual Administrativo del Hospital Vozandes
- Actas Asociación de Empleados 2009-2011

NETGRAFIA

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.fiscalito.com/planificacion-estrategica.html>
- <http://3.bp.blogspot.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios>.
- <http://www.dspace.espol.edu.ec>
- <http://proventusperu.org/documentos/normas-internacionales/07-MANUALAUDIT.GESTION-ECUADOR-02.pdf>
- <http://www.buscon.rae.es/drael>
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

ANEXOS