



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACION DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Auditoría de gestión al Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de
Zaruma, período 2010**

TRABAJO DE FIN DE TITULACION

AUTORA: Castro Toro, Alba Marisol

DIRECTORA: Córdova Román, Carmen Raquel, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO ZARUMA

2013

CERTIFICACION

Dra.

Carmen Córdova Román

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de titulación denominado: "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA", PERIODO 2010, desarrollado por el profesional en formación: Castro Toro Alba Marisol; 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, abril de 2013

f).....

DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Castro Toro Alba Marisol declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.

Autora: Castro Toro Alba Marisol

Cédula: 0702933813

DEDICATORIA

Siempre guiado por los valores inculcados por mis padres en mi formación moral, ética, así como profesional, y por su sacrificio incondicional en mis estudios universitarios, para ellos va dedicado el presente trabajo, a mis hermanos, familiares, y amigos allegados, seres que se convirtieron en pilar de apoyo para obtener mi título profesional, para estas personas especiales mil gracias.

Alba Marisol Castro Toro

AGRADECIMIENTO

Expreso mi eterna gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente como profesional y como persona poseedora de una ética inquebrantable.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría y su planta docente, quienes han sido eje principal de nuestra formación.

Mi agradecimiento de manera muy especial a la Dra. Carmen Córdova, quien con sus conocimientos orientó la elaboración del presente trabajo.

Mi reconocimiento a los directivos y personal del Sindicato de Choferes Profesionales de Zaruma, por facilitar toda la información indispensable para efectuar el referido trabajo, a mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo del trabajo.

Alba Marisol Castro Toro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	5
1.1. Descripción de la empresa	5
1.2. Base legal.....	5
1.3. Organigrama estructural y funcional	6
1.3.1 Organigrama estructural	7
1.3.2 Organigrama funcional.....	8
1.4. Plan estratégico.....	9
1.4.1.Misión	10
1.4.2.Visión	10
1.4.3.Valores	10
1.4.4.Objetivos	11
CAPITULO II	
2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.1. Auditoría de gestión.....	14
2.1.1 Concepto.....	14
2.1.2 Procedimientos	16

2.1.3	Objetivos de la auditoría de gestión.....	17
2.1.4	Alcance de las actividades	18
2.1.	Proceso de la auditoría de gestión.....	20
2.1.1.	Etapa de planeación.....	20
2.1.1.1.	Primera fase: inducción y conocimiento de la entidad.....	21
2.1.1.2.	Segunda fase: manejo de información	21
2.1.2.	Etapa de ejecución.....	21
2.1.2.1.	Eficiencia	22
2.1.2.2.	Economía	23
2.1.2.3.	Eficacia	23
2.1.2.4.	Equidad	23
2.1.3.	Elaboración del informe.....	23
2.1.4.	Carta de presentación	23
2.2.	Indicadores para la auditoría de gestión	24
2.2.1.	Reflexión	26
2.2.2.	Etapas del sistema de indicadores	26
2.2.3.	Diagnóstico de gestión	26
2.2.4.	¿Qué medir?	26
2.2.5.	Enfoque de indicadores.....	27
2.2.6.	Modelo de efectividad total.....	27
2.2.7.	Atributos de los indicadores	28
2.3.	Herramientas para la auditoría de gestión	28
2.3.1.	Recolección de evidencias	28

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	29
3.1 Fase uno conocimiento preliminar.....	30
3.1.1 Orden de trabajo.....	31
3.1.2 Notificación.....	32
3.1.3 Informe de visita previa.....	33
3.2 Planificación preliminar	37
3.2.1 Reporte de planificación preliminar	37
3.2.2 Evaluación preliminar	44
3.2.3 Diagnostico F.O.D.A.....	49
3.2.4 Formulación de indicadores de gestión	51
3.2.5 Matriz preliminar de riesgo	53
3.3 Fase dos planificación.....	54
3.3.1 Programa de trabajo.....	55
3.3.2 Indice de los papeles de trabajo.....	56
3.3.3 Marcas de auditoría.....	57
3.4 Fase tres ejecución	58
3.5 Fase cuatro comunicación de resultados.....	70
3.5.1 Informe	71
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de fin de titulación describe un programa de auditoría de gestión, aplicado al Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, en la cual se incluye la evaluación de la gestión administrativa, recursos humanos y capacitación que permitan realizar recomendaciones que lleven al Sindicato a la consecución de sus objetivos y reforzar en aquellas acciones institucionales que han estado correctamente desempeñadas.

La auditoría de gestión, se sustenta en la búsqueda de indicadores de **Eficiencia**: en el uso racional de los recursos disponibles en el funcionamiento de la organización y en la prestación del servicio. **Eficacia**: en el logro de las metas organizacionales y de los atributos de calidad del servicio que satisface las necesidades y demandas de los usuarios y partes interesadas. **Efectividad**: en la evaluación del impacto de la gestión del proceso en el usuario de acuerdo al uso racional de los recursos y en la evaluación de la utilidad de los resultados, en función de los intereses más amplios de la organización.

PALABAS CLAVES: Contabilidad, Auditoria, Auditoría de Gestión, Recursos Humanos, Eficiencia, Eficacia, Efectividad.

ABSTRACT

This end of degree work describes a management audit program, applied to the Cantonal Union of professional chauffeur's of Zaruma, which includes the evaluation of administrative management, human resources and training that make recommendations which lead to the Union to achieve its objectives and strengthen the institutional actions that have been correctly performed.

The management audit is based on the pursuit of **efficiency** indicators: on the rational use of available resources in the functioning of the Organization and the provision of the service. **Efficiency**: in the achievement of organizational goals and attributes of quality of service which meets the needs and demands of users and stakeholders. **Effectiveness**: in the evaluation of the impact of the management of the process in the user according to the rational use of resources and the evaluation of the usefulness of the organization.

KEYWORDS: Accounting, Auditing, Management Audit, Human Resources, Efficiency, Efficiency, Effectiveness.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación consiste en la elaboración de una auditoría de gestión al Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, se realizó con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos durante el periodo 2010 y se encaminó en tres aspectos o subcomponentes: administración, recursos humanos y capacitación, cada uno analizado en lo que tiene que ver con aspectos como la eficiencia, la eficacia y la economía.

Su importancia se halla en que si es implementada correctamente, la entidad contará con un diagnóstico que le permitirá realizar las correcciones necesarias, pero también para apoyarse en aquellas acciones institucionales que han estado correctamente desempeñadas.

El contenido de esta temática, gira en torno a tres capítulos; el primer capítulo inicia con los antecedentes del Sindicato de Choferes Profesionales de Zaruma, donde se realizó una breve descripción y su base legal, haciendo constar su organización estructural y funcional, con la misión, visión, valores y objetivos.

El segundo capítulo, consta del marco teórico, abordando temas del proceso, indicadores y herramientas de la auditoría de gestión.

El tercer capítulo, detalla la aplicación práctica, se refiere a la planificación, evaluación del control interno, diseño de cuadro de indicadores de gestión, evidencias de auditoría, análisis e interpretación de resultados e informe de auditoría de gestión, para finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El trabajo académico, involucró en sí vencer inconvenientes y limitaciones de acercamiento y desconfianza; pero una vez que el personal directivo, administrativo y operativo, conoció a ciencia cierta mi tarea; se me abrieron las puertas, sin ningún reparo, brindándome las debidas facilidades y la oportunidad de establecer el análisis de la gestión económica y administrativa frente a su plan operativo anual.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Antecedentes de la empresa.

1.1. Descripción de la empresa.

Con domicilio en la provincia de El Oro, Cantón Zaruma en las calles Reinaldo Espinoza s/n y Av. El Oro y Atahualpa, se constituye el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, como una entidad clasista, con personería jurídica, regulada por la constitución, las leyes de la república, el presente estatuto y su reglamento interno.

El desarrollo del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma en este último bienio, ha sido el fruto de un trabajo constante.

Sus raíces, y los sólidos cimientos de sus fundadores, se enriquecen con el trabajo, que da forma al ser y quehacer institucional; soñando siempre en los más grandes horizontes de la Institución; viviendo un liderazgo colegiado, cuya traducción operativa se constituye en un bien para los socios y la comunidad en general.

El énfasis puesto a la relación abierta del entorno y al país, les ha permitido caminar hacia la integración, y a una gestión flexible, que permite, a pesar de las dificultades económicas y operativas, multiplicar los valores y posibilidades de los socios y comunidad.

Sea este espacio, un testimonio de reconocimiento a todos los que hicieron posible el desarrollo institucional; incluido muchos amigos, y el crecimiento integral de los servicios que es el mejor testimonio del sueño institucional, promesa de un Sindicato de Choferes Profesionales progresista y de un Zaruma mejor.

1.2. Base legal.

Para conocer mejor y poder desarrollar el trabajo de investigación es necesario saber las normas legales que autorizan la creación y el funcionamiento de la entidad en estudio.

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, es una institución con trayectoria y experiencia probada, en sus años de existencia, en la prestación de servicios dentro del cantón Zaruma. Se indica que el 7 de febrero de 1947 El Dr. Luis Torres Riofrío CONSULTOR SOCIAL Y ENCARGADO DE LA SECRETARÍA GENERAL, mediante oficio solicita la personería jurídica para el Sindicato Cantonal de Choferes de Zaruma; 1947-

Febrero- 24 El Ministerio de Previsión Social y Trabajo mediante acuerdo 2902 aprueba la modificación de los estatutos, en sus artículos 7 – 10 respectivamente; 1977- Mayo- 13 La Asamblea General Extraordinaria de los socios aprueba la reforma al Estatuto Sindical, previo conocimiento, discusión y aprobación del Comité Ejecutivo, en las sesiones de los días 10,20 y 30 de abril. 1999 agosto 13 el pleno de la asamblea de socios aprueba las reformas al Estatuto. 2009 agosto 13 La Asamblea General Extraordinaria de los Socios aprueba la reforma al Estatuto Sindical, previo conocimiento, discusión y aprobación en la Asamblea General, de fecha 2 de Mayo y Ordinaria del 20 de Junio del 2009. De tal manera, el MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO; según Acuerdo No. 102-09, aprueba las reformas al Estatuto del SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA.

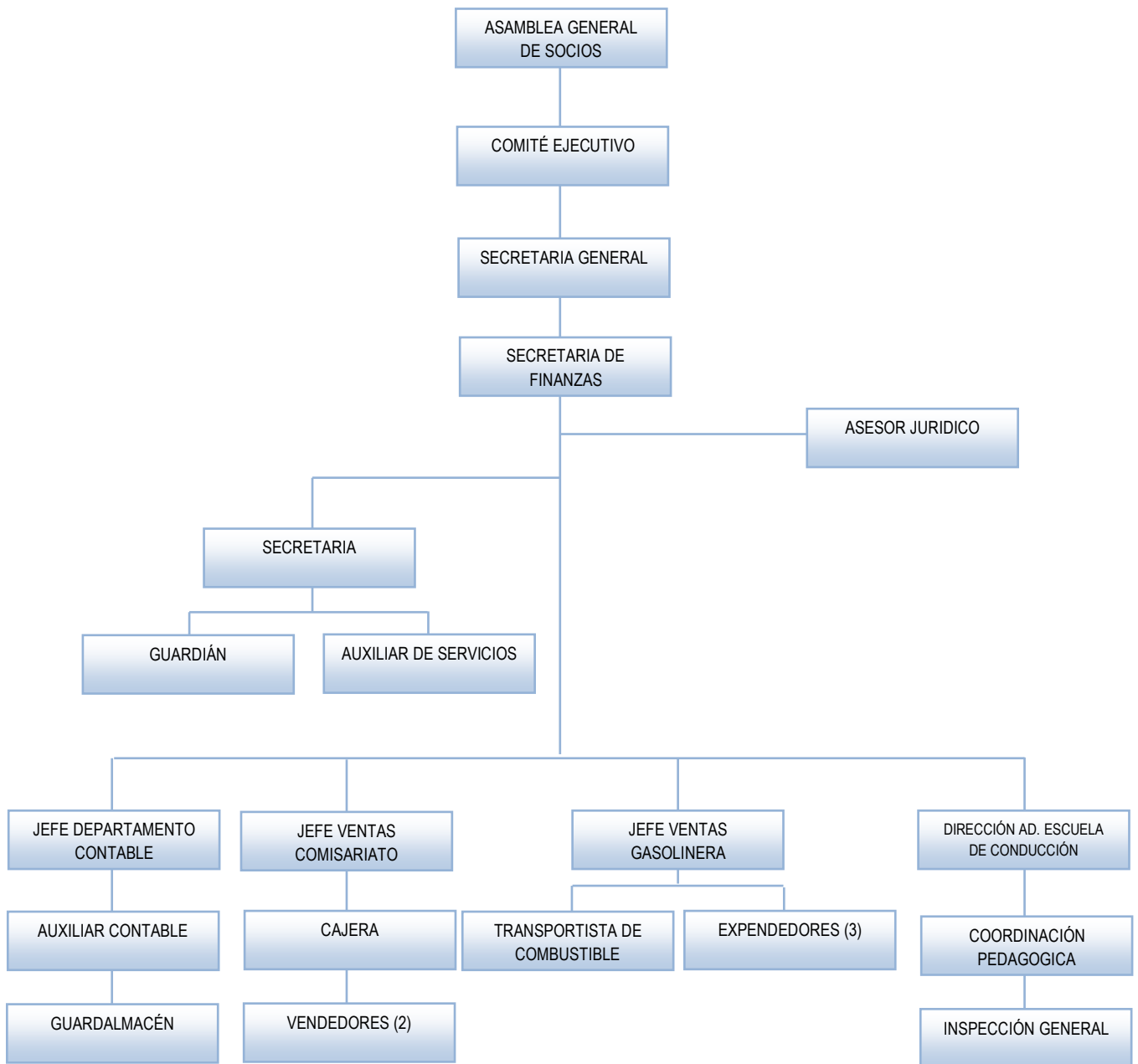
Todas las actividades son reguladas por la constitución, las leyes de la república, el estatuto y su reglamento interno.

1.3. Organigrama estructural y funcional.

1.3.1. *Organigrama estructural.*

Se presenta un organigrama diseñado y aprobado por el Comité Ejecutivo del SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA el mismo que forma parte de su estructura organizacional.

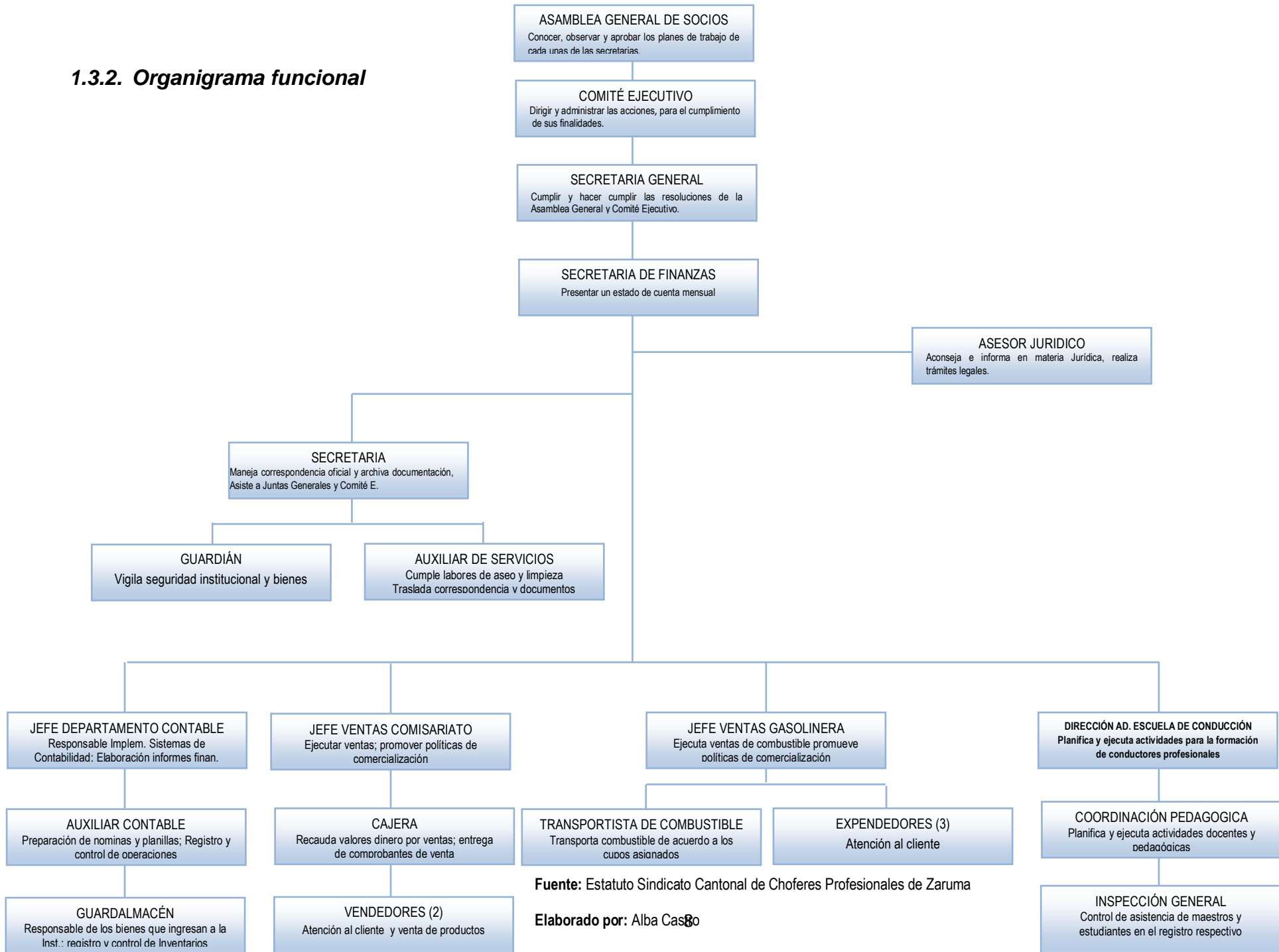
Organigrama estructural



Fuente: Estatuto Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma

Elaborado por: Alba Castro

1.3.2. Organigrama funcional



Fuente: Estatuto Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma

Elaborado por: Alba Cas80

1.4. Plan estratégico.

PLAN OPERATIVO ANUAL DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA PARA EL PERIODO 2010.

UNIDAD: COMITÉ EJECUTIVO- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

EJE	PROYECTO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN	COSTO	FINANCIAMIENTO Interno-Externo-Autogestión	RESPONSABLES
-Gestión -Desarrollo físico -Desarrollo del talento humano -Formación Profesional -Vinculación	DENOMINACIÓN: Adquisición de terreno para funcionamiento de Escuela de Conducción OBJETIVO: Contar con predio, donde los futuros choferes, conjuntamente con el personal docente, administrativo y de servicio; acudan a la capacitación requerida META DE GESTIÓN: Proporcionar un proyecto de infraestructura educativa, para cumplir actividades de enseñanza-aprendizaje de conducción.	-Adquisición de terreno Funcionamiento Escuela de conducción	02 de Enero de 2010	31 de diciembre de 2010	Sesenta y cinco mil dólares.	Interno	-Comité Ejecutivo -Secretario General -Secretario de Finanzas
-Gestión -Desarrollo físico -Desarrollo del talento humano -Formación Profesional -Vinculación	DENOMINACIÓN: Diseño arquitectónico de la Escuela de Conducción OBJETIVO: Disponer de un diseño de Infraestructura, primera etapa: bloque de tres aulas pedagógicas y baterías higiénicas META DE GESTIÓN: Iniciar trabajos de construcción de la Escuela de Conducción en Octubre de 2010, para iniciar labores docentes en abril de 2011	-Contar con diseño de Infraestructura de la Escuela de Conducción -Iniciar construcción primera etapa de la Escuela	01 de julio de 2010	30 de Septiembre de 2010	Un mil quinientos dólares	Interno	-Comité Ejecutivo -Secretario General -Secretario de Finanzas
-Gestión -Desarrollo físico -Vinculación	DENOMINACIÓN: Adecuar y adecantar e implementar la lavadora de vehículos, adjunta a la gasolinera de la institución OBJETIVO: Proporcionar de un nuevo servicio a los asociados y ciudadanía en general, de un digno y remodelado lugar para el aseo de los vehículos motorizados META DE GESTIÓN: Entregar en arriendo las nuevas instalaciones del servicio de lavado de vehículos	-Realizar las diferentes adecuaciones -Presentar a los socios y ciudadanía un nuevo servicio a su disposición	01 de julio de 2010	30 de noviembre de 2010	Diez mil dólares.	Interno	-Comité Ejecutivo -Secretario General -Secretario de Finanzas

1.4.1. Misión.

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, es una organización constituida por profesionales del volante, cuyo rol fundamental se orienta a la construcción de una nueva sociedad, en la que tenga vigencia sus principios, valores e ideales, fundamentada en una Institución no de lucro, sino de crecimiento y servicio a sus asociados.

1.4.2. Visión.

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, tiende a convertirse en los próximos años en una institución referencial a nivel de la provincia de El Oro, por su estructura orgánica funcional, socios y socias comprometidos con la institución, directivos con alto estilo de gestión y liderazgo, con unidades de producción en funcionamiento, con instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la escuela de conducción.

1.4.3. Valores.

La convivencia institucional exige a todos sus actores compartir valores fundamentales que les permitan alcanzar con responsabilidad los fines propuestos.

Gestión.- Planificar y presupuestar: establecer pasos detallados y cronogramas para el logro de resultados y asignar recursos para que ocurra. Crear alguna estructura para lograr el plan y asignar personal delegando responsabilidades y autoridad, brindando políticas y procedimientos para guiar a las personas y creando métodos para monitorear la implementación.

Liderazgo.- Desarrollar una visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para lograr la visión, energizar a la gente para superar las barreras políticas, burocráticas y de recursos con el propósito de satisfacer las necesidades humanas básicas pero a menudo insatisfechas.

Espíritu de equipo.- Capacidad para participar como miembro totalmente integrado en un equipo, demostrando ser un colaborador eficaz en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Calidad humana.- El cultivo de la bondad personal, el deseo de hacer bien las cosas de acuerdo a las leyes universales, mejorar cada día un poco más uno mismo y en colaboración con los demás, cumpliendo así, la evolución individual y colectiva, a fin de lograr un mundo mejor para todos los seres vivos.

Flexibilidad operativa.- Como el Sindicato forma EQUIPOS DE TRABAJO adaptables al logro del mismo.

1.4.4. Objetivos:

- Agrupar en su seno al mayor número de choferes o conductores profesionales que voluntariamente deseen integrarse a la entidad.
- Planificar, ejecutar y brindar programas y proyectos de servicio que tiendan a elevar el nivel social, cultural, educativo, de salud, económico, deportivo y profesional de los miembros de la familia y de la comunidad.
- Impulsar el estudio y capacitación sindical, cooperativismo y profesional de sus integrantes.
- Formar a los nuevos choferes profesionales en la escuela de capacitación del Sindicato, de conformidad con la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y más normas conexas que regulen las actividades de los sindicatos.
- Prestar al socio (a) la ayuda y asistencia necesaria en casos de enfermedad, calamidad doméstica, invalidez física, accidentes de tránsito y /o fallecimiento, de acuerdo a las reglas establecidas en el reglamento interno.
- Defender los logros alcanzados por la clase sindical en impulsar y respaldar nuevas propuestas para lograr el desarrollo de la clase del volante tanto a nivel local, provincial y nacional.
- Mantener relaciones de solidaridad, confraternidad, coordinación y cooperación con entidades sindicales de la clase del volante a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Coordinar acciones con las autoridades del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, policía nacional, municipios y más organismos análogos en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y otras entidades que tengan que ver con las actividades específicas del sindicato.

- Fomentar el deporte, la recreación y esparcimiento como un mecanismo para estrechar los lazos de amistad y confraternidad entre todos los miembros del sindicato y sus familias.
- Crear diferentes clases de prestaciones y servicios que vayan en beneficio y aprovechamiento de sus miembros y la colectividad en general.
- Realizar gestiones con miras a conseguir que los socios del sindicato se encuentren afiliados a algún sistema de seguro que abarque aspectos tales como médicos, seguro de vida, de accidente de tránsito, etc.
- Integrar como filiales de organizaciones a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Intervenir ante las autoridades pertinentes en defensa de sus miembros en caso de reclamación y/o acciones como consecuencia de la actividad profesional que desarrolla.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. Marco teórico de la investigación.

2.1. Auditoría de gestión.

La auditoría de gestión es definida con los conceptos de eficacia, eficiencia y economía están indisolublemente asociadas a esta clase de auditoría.¹

La auditoría de gestión aunque no tan desarrollada como la financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

2.1.1. Concepto.

Para entender la definición de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por esta última.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de auditoría administrativa:

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de auditoría operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa,

¹ Alba Judith Castellanos Eljach, Carlos Pineda Pineda, Juan Carlos Sánchez, Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión, www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml

utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del control fiscal realizado por la Constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de auditoría de gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En este generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

2.1.2. Procedimientos.

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- **Política de la corporación.-** Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- **Controles administrativos.** Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen a una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

2.1.3. *Objetivos de la auditoría de gestión.*

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es

examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.1.4. Alcance de las actividades.

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

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica,

políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Las áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión son las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planificación financiera
- Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

2.2. Proceso de la auditoría de gestión.

En la ejecución del control de gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de análisis financiero, excedente público, indicadores de gestión y de resultados, excedente de productividad o surplus. Análisis costo-beneficio (evaluación de proyectos económica y social).

2.2.1. Etapa de la planeación.

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

2.2.1.1. Primera fase: inducción y conocimiento de la entidad.

Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de gerencia, control interno y de revisoría fiscal.

2.2.1.2 Segunda fase: manejo de la información.

Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas.

Establecer tendencias y desviaciones. Dichos anexos sirven como herramientas en las metodologías que se plantearán más adelante.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

- Su función es social
- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
 - El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

2.2.2. Etapa de ejecución.

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la eficiencia, eficacia, economía y equidad; los cuales estarán explicados a partir de los capítulos siguientes.

2.2.2.1. Eficiencia.

- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad pública

- Índice de productividad

2.2.2.2. Economía.

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores financieros
- Análisis de las variables del excedente público
- Evaluación económica

2.2.2.3. Eficacia.

- Indicadores específicos
- Indicadores complementarios

2.2.2.4. Equidad.

- Valor agregado
- Distribución del excedente total
- Resultados de operación frente a los usuarios.

2.2.3. Elaboración del informe.

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado.

El informe deberá contener:

- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- Reseña histórica de la entidad (breve descripción de la entidad).
- Análisis por capítulo (eficiencia, eficacia, economía y equidad).
- Conclusiones
- Observaciones y recomendaciones

2.2.4. Carta de presentación.

Es la primera hoja del informe y está dirigida a los directivos de la entidad, firmada por el señor Contralor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el

desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos ha sido manejado con eficiencia económica. Asimismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

2.3. Indicadores para la auditoría de gestión.

Son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas. Por lo tanto, son una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un servicio, un proceso, o una organización.

Tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas.

Como mecanismo para facilitar la evaluación por parte de la alta dirección, de los ciudadanos y de los organismos de control de la aplicación del sistema de gestión de la calidad, cada entidad con fundamento deberá diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las respectivas páginas web de los organismos y entidades, o en cualquier otro medio de divulgación, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

El enfoque del sistema para la gestión : el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia , eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos. **Mejora continua:** siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades.

Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad. Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del

desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

La entidad debe aplicar un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable, para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Este sistema debe demostrar la eficacia, eficiencia y efectividad. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto y/o servicio.

El sistema de evaluación debe facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas, y los resultados pertinentes deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas.

Seguimiento y medición del producto y/o servicio; la entidad debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio, para verificar que se cumplen sus requisitos. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto y/o prestación del servicio según las disposiciones planificadas.

Autoevaluación a la gestión: elemento de control, que basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de la entidad pública, permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

- **Indicadores de eficiencia:** establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.
- **Indicadores de eficacia:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de operación.
- **Indicadores de efectividad (impacto):** miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

Determinar la relación entre variables o fórmula para calcular el valor del indicador: interpretar el resultado obtenido frente a la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador, consignar el resultado que se desea alcanzar respecto del factor crítico a medir valores máximos o mínimos que permitan mantener el indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alertas.

2.3.1. Reflexión.

Desterrar de raíz el “yo creo”, “me parece”, “yo pienso” N.N “Lo que no se mide, no se conoce, lo que no se conoce no se administra; lo que no se administra no se mejora” Planear, Organizar, Dirigir, Controlar.

2.3.2. Etapas del sistema de indicadores.

- Diagnóstico de la organización y su cultura de la evaluación de la gestión.
- Descripción de los procesos y su información asociada.
- Diseño de los indicadores.

2.3.3. Diagnóstico de gestión.

- La organización está direccionada por áreas o por procesos, y cuáles son.
- Están identificados los responsables, objetivos, recursos y procedimientos documentados de las áreas o procesos.
- La organización planifica periódicamente sus actividades administrativas y operativas, y las comunica a todos los niveles.
- Se asegura el personal de realizar las actividades de acuerdo con las disposiciones planificadas.
- Existe un sistema o sistemas de medición de la gestión. Cuáles.
- Las acciones de mejora en la organización se realizan con base en hechos y datos.

2.3.4. ¿Qué medir?

- Planes y programas (indicadores temporales)
- Unidades estratégicas
- Política y objetivos

- Procesos (indicadores permanentes : cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultados)

2.3.5. Enfoque de indicadores eficiencia.

Es el uso racional de los recursos disponibles en el funcionamiento de la organización y en la prestación del servicio. **EFICACIA:** es el logro de las metas organizacionales y de los atributos de calidad del producto que satisface las necesidades y demandas de los clientes y partes interesadas. **EFFECTIVIDAD:** 1. Es la evaluación del impacto de la gestión del proceso en el cliente de acuerdo al uso racional de los recursos. 2. Es la evaluación de la utilidad de los resultados en función de los intereses más amplios de la organización.

2.3.6. Modelo de efectividad total.

Elementos constitutivos del sistema: Empresa-PROCESO Insumos-PROVEEDORES Resultados-CLIENTES Eficiencia-Eficacia-Efectividad-Eficiencia (Recursos) Eficacia (Atributos) Efectividad (Impacto)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| - Personas | - Insumos (Materiales) |
| - Máquinas y equipos | - Tiempos |
| - Gastos | - Utilización |
| - Rotación | - Disponibilidad (información) |
| - Uso del capital (dinero) | - Motivación |
| - Instalaciones | - Calidad |
| - Oportunidad en la entrega | - Amabilidad |
| - Confiabilidad | - Quejas |
| - Satisfacción del cliente | - Rendimiento |
| - Productividad | - Participación en el medio. |
| - Impacto | - Crecimiento |
| - Incremento de clientes | - Nuevos productos |

- Servicio:

Atenciones médicas

Número de socios

- Cobertura:

Oferta de combustible

Demanda en galones - mes

- **Beneficios:**

Ayudas económicas a socios por enfermedad

Número de socios

- **Retención de clientes:**

Usuarios socios comisariato

Usuarios particulares

2.3.7. Atributos de los indicadores.

- Útiles
- Pertinentes
- Prácticos

2.4. Herramientas para la auditoría de gestión.

Es importante para la auditoría de gestión el talento humano, como herramienta básica para recoger información del entorno (externo) para analizar el tipo de impacto hacia la empresa, pero además para evidenciar si dicha gestión en la empresa se propone para responder estratégicamente a una posible intervención o afectación del entorno.

2.4.1. Recolección de evidencias.

Para la recolección de evidencias se pueden utilizar la observación directa, la entrevista y el análisis documental. La observación directa se puede realizar por el experto a través de toda la organización; el análisis documental se realiza igualmente en el área de talento humano o gerencia, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica al director de gestión humana o en su defecto al gerente de la empresa. Para terminar se hace un cruce de información de otros instrumentos propuestos. Cada instrumento puede tener tantas preguntas como lo requiera la complejidad de la organización.

CAPITULO 3

APLICACIÓN PRÁCTICA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SINDICATO CANTONAL
DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA,
PERIODO 2010**

FASE 1

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3. Aplicación práctica

3.1 Conocimiento preliminar.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

O.T

1/1

ORDEN DE TRABAJO

Loja, 20 de Marzo del 2011

Srta.

Alba Marisol Castro Toro

AUDITORA

Ciudad.-

De mi consideración.

Por medio del presente me permito disponer a Ud. proceda a la realización de la Auditoría de Gestión al SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, provincia del Oro; para el periodo 2010, para lo cual designo a su persona como auditor operativo.

Esta auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de control y la eficiencia de los mismos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe final de auditoría de gestión.

El tiempo para la realización de la auditoría será de 65 días laborables.

Atentamente,

Dra. Raquel Córdova

AUDITOR JEFE DE EQUIPO



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

N.I

1/1

SECCIÓN: Auditoría de gestión en el área gerencia administrativa

ASUNTO: Notificación de inicio de examen

FECHA: Zaruma, 28 de Marzo del 2011

NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Oficio No. 00001
Zaruma, 28 de Marzo de 2011.

Sr. Lic.

José Sánchez Ojeda

SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA.

Ciudad.-

De conformidad con lo dispuesto en los Artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, informo a Usted, que a partir del 01 de abril del presente, la suscrita Alba Marisol Castro Toro, Auditora, procederá a realizar la auditoría de gestión de la institución que preside, SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, con el objetivo de evidenciar la tarea de control en las áreas; contable y administrativa, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre /2010. El tiempo estimado para la evaluación es de 65 días laborables.

Esta auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de control y la eficiencia de los mismos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe final de auditoría de gestión.

Particular que pongo en su conocimiento, a fin de que se digne disponer a quien corresponda, se brinden todas las facilidades para la ejecución de la auditoría.

Atentamente,

Alba M. Castro Toro

AUDITORA

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN INFORME DE VISITA PREVIA 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

I.V.P

1/4

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

El SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, es una entidad sin fin de lucro ubicada en su sede propia, en el centro urbano de la ciudad de Zaruma, en la intersección de las calles Sucre, Avenida El Oro y Reinaldo Espinosa.

2. CREACIÓN BASE LEGAL

El 07 de febrero de 1947, el Dr. Luis Torres Riofrío, encargado de la Secretaría General, oficializa la personería jurídica de la Institución; actualmente cuenta con estatuto reformado, según acuerdo No. 102-09 del Ministerio de Trabajo y Empleo.

3. MISIÓN

El Sindicato Cantonal de Choferes de Zaruma, es una organización constituida por profesionales del volante, cuyo rol fundamental se orienta a la construcción de una nueva sociedad, en la que tenga vigencia sus principios, valores e ideales, fundamentada en una Institución no de lucro, sino de crecimiento y servicio a sus asociados.

4. VISIÓN

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, tiende a convertirse en los próximos años en una Institución referencial a nivel de la Provincia de El Oro, por su estructura orgánica funcional, socios y socias comprometidos con la institución, directivos con alto estilo de gestión y liderazgo, con unidades de producción en funcionamiento, con instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la escuela de conducción.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN INFORME DE VISITA PREVIA 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

I.V.P
2/4

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, está formado por los siguientes niveles administrativos:

- Nivel legislativo;
- Nivel directivo o ejecutivo;
- Nivel asesor; y
- Nivel operativo.

Nivel legislativo

Conformado por la Asamblea General, este es el órgano supremo del Sindicato, le compete legislar sobre la política que debe seguir la organización; normar los procedimientos; dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, entre otros; decidir sobre los aspectos de mayor importancia; y tomar las decisiones, e impartir instrucciones para que ellas se cumplan.

Nivel directivo o ejecutivo

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento; además planea, orienta, y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Constituye el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente más no la responsabilidad.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN INFORME DE VISITA PREVIA 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

I.V.P

3/4

Nivel asesor

Le corresponde prestar asistencia técnica, asesoramiento, aconseja, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable y más áreas relacionadas con la entidad.

Este nivel no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en ordenes requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo.

Nivel operativo

Es responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

6. ACTIVIDAD PRINCIPAL

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesional de Zaruma realiza extensión comunitaria, a través de sus unidades de producción, las mismas que se detallan a continuación:

- Escuela de capacitación para conductores profesionales.
- Gasolinera.
- Comisariato.
- Lavadora de vehículos.

De conformidad con la misión y objetivos institucionales, se brinda los siguientes beneficios sociales a los socios y socias del Sindicato.

- Atención médica-odontológica
- Asesoría jurídica
- Canasta navideña
- Jubilación por tiempo de aportes
- Ayudas económicas solidarias por enfermedad y accidentes a los socios

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN INFORME DE VISITA PREVIA

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

I.V.P

4/4

7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo general:

- El objetivo principal es el desarrollo y formación del chofer profesional mediante una organización legal que lo respalde como ente de la sociedad.

Objetivos específicos:

- Formar a los nuevos choferes profesionales en la escuela de capacitación del Sindicato, de conformidad con la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y más normas conexas que regulen las actividades de los sindicatos.
- Prestar al socio (a) la ayuda y asistencia necesaria en casos de enfermedad, calamidad doméstica, invalidez física en accidentes de tránsito y /o fallecimiento, de acuerdo a las reglas establecidas en el reglamento interno.
- Defender los logros alcanzados por la clase sindical en impulsar y respaldar nuevas propuestas para lograr el desarrollo de la clase del volante tanto a nivel local, provincial y nacional.
- Mantener relaciones de solidaridad, confraternidad, coordinación y cooperación con entidades sindicales de la clase del volante a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Coordinar acciones con las autoridades del transporte terrestre tránsito y seguridad vial, policía nacional, municipios y más organismos conexas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y otras entidades que tengan que ver con las actividades específicas del sindicato.
- Fomentar el deporte, la recreación y esparcimiento como un mecanismo para estrechar los lazos de amistad y confraternidad entre todos los miembros del sindicato y sus familias.
- Crear diferentes clases de prestaciones y servicios que vayan en beneficio y aprovechamiento de sus miembros y la colectividad en general.
- Realizar gestiones con miras a conseguir que los socios del sindicato se encuentren afiliados a algún sistema de seguro que abarque aspectos tales como médicos, seguro de vida, de accidente, de tránsito, etc.
- Integrar como filiales de organizaciones a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Intervenir ante las autoridades pertinentes en defensa de sus miembros en caso de reclamación y/o acciones como consecuencia de la actividad profesional que desarrolla.

3.2 Planificación preliminar.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** **01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

P.P

1/6

1. TIPO DE EXAMEN

La auditoría de gestión a realizarse al SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N° 001, firmada el 20 de Marzo del 2011, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de control y la eficiencia de los mismos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe final de auditoría de gestión.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

P.P

2/6

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Cumpliendo con las normas establecidas para la realización de la auditoría de gestión que se efectuará en las áreas administrativa y de recursos humanos del SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA. La auditoría de gestión se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2010, durante los meses de Marzo a junio del 2011.

4. EQUIPO DE AUDITORIA

Dentro del equipo de auditoria para el desarrollo del presente trabajo estará conformado por: Alba Marisol Castro Toro Auditor Operativo, Dra. Raquel Córdova Auditor Jefe de Equipo.

5. BASE LEGAL

El funcionamiento y actividades de la compañía se encuentran reguladas por las siguientes leyes, normas, reglamentos y organismos de control:

- Constitución Política de la República del Ecuador;
- Estatutos y Reglamentos Internos;
- Código de Trabajo;
- Código Civil;
- Ley de Régimen Tributario Interno;
- Reglamentos, Acuerdos Ministeriales aplicables a su competencia y demás leyes del Ecuador.
- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Ministerio de Relación Laboral
- Instituto de Seguridad Social IESS.



6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA, está formado por los siguientes niveles administrativos:

- Nivel legislativo;
- Nivel directivo o ejecutivo;
- Nivel asesor; y
- Nivel operativo.

Nivel legislativo

Conformado por la Asamblea General, este es el órgano supremo del Sindicato, le compete legislar sobre la política que debe seguir la organización; normar los procedimientos; dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, entre otros; decidir sobre los aspectos de mayor importancia; y tomar las decisiones, e impartir instrucciones para que ellas se cumplan.

Nivel directivo o ejecutivo

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento; además planea, orienta, y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Constituye el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente más no la responsabilidad.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

P.P

4/6

Nivel asesor

Le corresponde prestar asistencia técnica, asesoramiento, aconseja, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable y más áreas relacionadas con la entidad.

Este nivel no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en ordenes requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo.

Nivel operativo

Es responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

7. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

MISIÓN

El Sindicato Cantonal de Choferes de Zaruma, es una organización constituida por profesionales del volante, cuyo rol fundamental se orienta a la construcción de una nueva sociedad, en la que tenga vigencia sus principios, valores e ideales, fundamentada en una institución no de lucro, sino de crecimiento y servicio a sus asociados.

VISIÓN

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Zaruma, tiende a convertirse en los próximos años en una institución referencial a nivel de la Provincia de El Oro, por su estructura orgánica funcional, socios y socias comprometidos con la institución, directivos con alto estilo de gestión y liderazgo, con unidades de producción en funcionamiento, con instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la escuela de conducción.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

P.P

5/6

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo general:

- El objetivo principal es el desarrollo y formación del chofer profesional mediante una organización legal que lo respalde como ente de la sociedad.

Objetivos específicos:

- Formar a los nuevos choferes profesionales en la escuela de capacitación del Sindicato, de conformidad con la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y más normas conexas que regulen las actividades de los sindicatos.
- Prestar al socio (a) la ayuda y asistencia necesaria en casos de enfermedad, calamidad doméstica, invalidez física, accidentes de tránsito y /o fallecimiento, de acuerdo a las reglas establecidas en el reglamento interno.
- Defender los logros alcanzados por la clase sindical en impulsar y respaldar nuevas propuestas para lograr el desarrollo de la clase del volante tanto a nivel local, provincial y nacional.
- Mantener relaciones de solidaridad, confraternidad, coordinación y cooperación con entidades sindicales de la clase del volante a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Coordinar acciones con las autoridades del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, policía nacional municipios y más organismos conexas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y otras entidades que tengan que ver con las actividades específicas del sindicato.
- Fomentar el deporte, la recreación y esparcimiento como un mecanismo para estrechar los lazos de amistad y confraternidad entre todos los miembros del sindicato y sus familias.
- Crear diferentes clases de prestaciones y servicios que vayan en beneficio y aprovechamiento de sus miembros y la colectividad en general.
- Realizar gestiones con miras a conseguir que los socios del sindicato se encuentren afiliados a algún sistema de seguro que abarque aspectos tales como médicos, seguro de vida, de accidente de tránsito, etc.
- Integrar como filiales de organizaciones a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Intervenir ante las autoridades pertinentes en defensa de sus miembros en caso de reclamación y/o acciones como consecuencia de la actividad profesional que desarrolla.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

P.P

5/6

8. PRINCIPALES ACTIVIDADES

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesional de Zaruma realiza extensión comunitaria, a través de sus unidades de producción, las mismas que se detallan a continuación:

- Escuela de capacitación para conductores profesionales.
- Gasolinera.
- Comisariato.
- Lavadora de vehículos.

De conformidad con la misión y objetivos institucionales, se brinda los siguientes beneficios sociales a los socios y socias del Sindicato.

- Atención médica-odontológica
- Asesoría jurídica
- Canasta navideña
- Jubilación por tiempo de aportes
- Ayudas económicas solidarias por enfermedad y accidentes a los socios

9. FINANCIAMIENTO

INGRESOS

La institución cuenta con fuentes de financiamiento que son:

- Aporte voluntario por los socios
- Comisariato
- Gasolinera Sultana de El Oro
- Escuela de conducción

En el año 2010 obtuvo un total de ingresos de \$ 1838448.85

PRESUPUESTO

El Sindicato Cantonal de Choferes Profesional de Zaruma en el año 2010 administró un presupuesto de: \$ 230329.20

10. SISTEMAS INFORMÁTICOS

La institución dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y la solicitada por los organismos superiores.

El personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad y a nivel personal.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORIA DE GESTIÓN
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

P.P

6/6

11. PUNTOS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA

- a. Evaluar el sistema de control interno implantado en la institución, a fin de determinar el grado de confiabilidad
- b. Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de sus administrativos.
- c. Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión institucional en general.
- d. Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia de la gestión institucional.

12. ÁREAS Y COMPONENTES A SER EXAMINADOS

1. ÁREA ADMINISTRATIVA / CONTABLE

- Gestión Secretaría General y Comité Ejecutivo.
- Funciones del departamento de Secretaría.
- Funciones del departamento de Contabilidad.

2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Asistencia del personal operativo y administrativo.
- Cumplimiento de actividades.

13. INDICADORES DE GESTIÓN

- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de efectividad.
- Indicadores de eficiencia.

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 30/03/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



**AUDITORIA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**

C.C.I

1/5

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS					
1	¿Existe en la institución un plan estratégico institucional?	X			
2	En la institución se encuentra definido y difundido: • Objetivos • Misión • Visión • Principios	X			
3	¿Se han presentado informes comparativos del presupuesto asignado y gastado durante un periodo establecido?	X			
4	¿Su organización tiene un organigrama que defina claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
5	¿Se han realizado auditorías internas de las gestiones realizadas?		X		
6	¿Ha puesto en práctica algún tipo de marketing para incrementar los ingresos y mejorar el posicionamiento de la institución?	X			
7	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X		
8	Se ha cumplido con los fines y las actividades principales de la entidad.	X			

Elaborado: AMCT

Revisado: RC

Fecha: 04/04/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



**AUDITORIA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO
01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

C.C.I

2/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS					
9	¿Se cuenta con un manual de funciones que establezca claramente las responsabilidades y cargos del personal?		X		
10	¿Se evalúa la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados?	X			
11	¿Se tienen documentados los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal?		X		
12	¿Existe un programa de capacitación de personal?		X		
<p>Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 04/05/2011</p>					

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA
**AUDITORIA DE GESTIÓN
 MATRIZ DE PONDERACIÓN**

C.C.I

3/5

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	PON.	CALF.
1	¿Existe en la institución un plan estratégico institucional?	10	5
2	En la institución se encuentra definido y difundido: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Misión • Visión • Principios 	10	8
3	¿Se han presentado informes comparativos del presupuesto asignado y gastado durante un periodo establecido?	10	10
4	¿Su organización tiene un organigrama que defina claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?	10	10
5	¿Se han realizado auditorías internas de las gestiones realizadas?	10	0
6	¿Ha puesto en práctica algún tipo de marketing para incrementar los ingresos y mejorar el posicionamiento de la institución?	10	0
7	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?	10	0
8	Se ha cumplido con los fines y las actividades principales de la entidad.	10	10

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 04/05/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

AUDITORIA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN

C.C.I

4/5

01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	PON.	CALF.
9	¿Se cuenta con un manual de funciones que establezca claramente las responsabilidades y cargos del personal?	10	0
10	¿Se evalúa la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados?	10	5
11	¿Se tienen documentados los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal?	10	0
12	¿Existe un programa de capacitación de personal?	10	0
TOTAL		120	48

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 04/05/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA
RESULTADO DE LA EVOLUCIÓN DE CONTROL INTERNO



GESTIÓN INSTITUCIONAL

C.C.I

5/5

01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

GESTIÓN INSTITUCIONAL

PT: Ponderación total

CT: Calificación total

CP: Calificación porcentual

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

$$CP = \frac{48}{120} \times 100$$

$$CP = 40.00\%$$

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO		MODERADO		BAJO	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
40.00%					
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE CONFIANZA

COMENTARIO.- Luego de realizar la evaluación del sistema de control interno, a la gestión institucional y recursos humanos del **SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA**, se constató que presenta un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo de control alto, debido a que no se observa los principios de control interno, no existe planificación de recursos, no existe una adecuada segregación de funciones, no existe un reglamento de personal, no existe capacitación de personal, lo cual implica que las situaciones que se presentan dentro de la estructura administrativa, hacen que la gestión institucional sea muy baja.

Elaborado: AMCT

Revisado: RC

Fecha: 04/05/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DIAGNOSTICO F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-Reconocimiento de la comunidad zarumeña y del gremio de choferes.</p> <p>-Decisión administrativa del Comité Ejecutivo, de estimular cambios institucionales necesarios para lograr el apropiado funcionamiento, integrando de nuevos servicios y dinamizar los ya existentes.</p> <p>-Preparación, experiencia profesional del Secretario General.</p> <p>-Infraestructura, presentación de nuevos proyectos.</p> <p>-Profesionales en el área financiera y pedagógica con títulos de tercer y cuarto nivel.</p> <p>-Integración de nuevos socios, formados en la escuela de conducción.</p> <p>-Solidez y confianza</p> <p>-Infraestructura adecuada</p> <p>-Forma parte de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador.</p>	<p>-Cupo de combustibles por parte de hidrocarburos muy limitado a la gasolinera.</p> <p>-Creciente demanda de combustibles y por tanto escasa oferta.</p> <p>-Falta de preparación del personal de ventas del comisariato, que promueva nuevas técnicas de mercadeo para captar nuevos clientes.</p> <p>-Arrendamiento de las instalaciones de lavadora de vehículos.</p> <p>-Falta de mejoramiento en la calidad de servicios a los usuarios, puede generar corrientes que se inclinen por otras empresas que brinden mejor servicio.</p> <p>-Resistencia a organizarse.</p> <p>-Falta de formación y capacitación de los trabajadores sobre sus derechos.</p> <p>-Falta de competencias de los dirigentes sindicales</p> <p>-Falta de unidad de acción, lucha sectorial o corporativa, fragmentación.</p> <p>-Dependencia política</p> <p>-Falta de estrategias para afiliar a nuevos socios</p>

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DIAGNOSTICO F.O.D.A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Prestigio bien ganado del Comité Ejecutivo, en la dirección de la institución.</p> <p>-Demanda de inscripciones en la escuela de capacitación de choferes profesionales.</p> <p>-Ley de tránsito que faculta únicamente a los sindicatos de choferes a la emisión de licencias profesionales con Escuelas de Capacitación.</p> <p>-Realización de convenios interinstitucionales con entidades educativas, con adecuada infraestructura didáctica y pedagógica, dotada de la logística necesaria a la escuela de capacitación.</p> <p>-Nuevo entorno económico y social</p> <p>-Asesoría por parte de la Agencia Nacional de Tránsito</p> <p>-Apoyo de instituciones locales</p> <p>-Alianzas estratégicas</p> <p>-Financiamiento privado.</p>	<p>-Competencia con gasolineras de la zona, ante la demanda creciente de combustibles.</p> <p>-Dependencia administrativa y burocracia en la Comisión Nacional de Tránsito, para la emisión de licencias profesionales.</p> <p>-Renuencia de la Subdirección Regional de Hidrocarburos al incremento del cupo de combustibles para la gasolinera y satisfacer la demanda insatisfecha.</p> <p>-Perder socios por falta de beneficios.</p> <p>-Falta de políticas claras respecto a procedimientos en las diferentes áreas.</p> <p>-Extinción de la entidad.</p> <p>-Fortalecimiento o crecimiento de los sindicatos de choferes de las parroquias y los cantones vecinos.</p> <p>-Mala imagen ante los usuarios del servicio de transporte</p>

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1. **Indicador.-** Número de funcionarios que conocen la misión y visión institucional durante el año 2010.

Objetivo

- Determinar la difusión de la filosofía empresarial.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Funcionarios que conocen la misión y visión}}{\text{Total empleados y trabajadores}} \times 100$$

2. **Indicador.-** Número de socios activos durante el año 2010.

Objetivo

- Determinar el cumplimiento de sus obligaciones como socios.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Socios activos durante el 2010}}{\text{Socios sindicalizados en el 2010}} \times 100$$

3. **Indicador.-** Número de personas que se han sindicalizado durante el año 2010.

Objetivo

- Establecer la gestión de la administración para captar más socios.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Personas sindicalizadas durante el 2010}}{\text{Total de socios}} \times 100$$

4. **Indicador.-** Porcentaje de empleados y trabajadores capacitados durante el año 2010.

Objetivo

- Determinar si se cumple con la capacitación del personal.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados 2010}} \times 100$$

5. Indicador.-Porcentaje de presupuesto ejecutado durante el año 2010.

Objetivo

- Determinar la eficiencia y eficacia en el manejo de fondos.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado 2010}}{\text{Presupuesto general asignado 2010}} \times 100$$

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA**AUDITORIA DE GESTIÓN**

M.P.R

1/1

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	ENFOQUE
1. Área administrativa	ALTO <ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan estratégico mal diseñado; ▶ No posee un orgánico funcional ▶ No se han realizado auditorías ▶ No se realiza un análisis de la situación actual 	ALTO <ul style="list-style-type: none"> ▶ No existe segregación de funciones 	PRUEBAS SUSTANTIVAS Y DE CUMPLIMIENTO
2. Recursos humanos	ALTO <ul style="list-style-type: none"> ▶ No se cuenta con un sistema de administración del personal ▶ No se emplea recursos tecnológicos para la selección del personal ▶ No hay un programa de capacitación 	ALTO <ul style="list-style-type: none"> ▶ No se han realizado observaciones eventuales ante incumplimientos y desacatos por parte del personal de las distintas áreas 	PRUEBAS SUSTANTIVAS Y DE CUMPLIMIENTO

Elaborado: AMCT


Revisado: RC

Fecha: 06/05/2011

FASE 2

PLANIFICACIÓN

3.3 Planificación.

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA AUDITORÍA DE GESTIÓN				
		PROGRAMA DE TRABAJO 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		P.A 1/1
COMPONENTE: SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA SUBCOMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS				
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF./PT	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> • Medir el control interno de los procesos administrativos, contables y de recursos humanos. • Medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. • Medir la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, contables y de recursos humanos. PROCEDIMIENTO			
1	Evaluar el control interno con la técnica de cuestionario.	CCI	AMCT	04/05/2011
2	Aplicar indicadores de gestión	A.2	AMCT	15/04/2011
3	Establezca si las operaciones cumplen con los objetivos y metas	A.3	AMCT	29/04/2011
4	Solicite manual de funciones, estatutos y reglamentos de la entidad	A.4	AMCT	29/04/2011
5	Forma de contratación de personal y si responden a requerimientos institucionales.	A.5	AMCT	30/04/2011
6	Aplicar cualquier otro procedimiento			
Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 06/04/2011				

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA**AUDITORIA DE GESTIÓN**

I.P.T

INDICE DE LOS PAPELES DE TRABAJO

1/1

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

SIGLAS	SIGNIFICADO
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR
O.T	Orden de trabajo
N.I	Notificación inicial
I.V.P	Informe de visita previa
P.P	Planificación preliminar
C.C.I	Cuestionario de control interno
I.G	Indicadores de gestión
M.P.R	Matriz preliminar de riesgo
	PLANIFICACIÓN
I.P.T	Índice de papeles de trabajo
M.A	Marcas de auditoria
P.A	Programa de auditoria
	EJECUCIÓN DEL TRABAJO
A	Área administrativa y recursos humanos
H.H	Hoja de hallazgos

Elaborado: AMCT**Revisado:** RC**Fecha:** 06/04/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA**AUDITORIA DE GESTIÓN**

M.A

MARCAS DE AUDITORÍA**01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

1/1

SIGLAS	SIGNIFICADO
V	Tomado de y/o chequeado con
S	Documentación sustentatoria
@	Rastreado
C	Confirmado
N	No autorizado
√	Comprobado
Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 06/04/2011	

Fase 3

Ejecución



SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Determinar la difusión de la filosofía empresarial

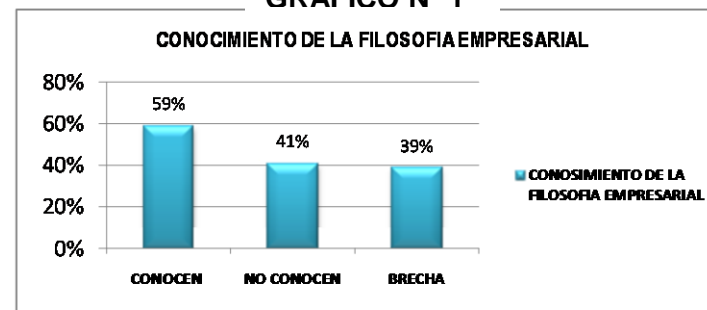
A.2
1/5

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de funcionarios que conocen la misión y visión institucional durante el año 2010.	Personal administrativo	$\text{Índice} = \frac{\text{Funcionarios que conocen la misión y visión en el 2010}}{\text{Total empleados y trabajadores en el 2010}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{10}{17} \times 100$ $\text{Índice} = 59\%$	Número	(98%)	Trimestral	Registros de asistencia del secretario de actas y comunicación	Metas ≥98% favorable <98% desfavorable Entonces posee una brecha <98% DEFAVORABLE BRECHA = 39%

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 15/04/2011

Análisis.- Este Indicador pretende determinar si la filosofía empresarial ha sido difundida para todas las áreas y el conocimiento que el personal tiene sobre ella, ya que esta genera, los criterios para el comportamiento interno de las personas que forman parte de la organización, sin embargo se determina que solo el 59% del personal tiene conocimiento de la filosofía empresarial, por lo tanto no todos poseen una visión compartida de una organización, para llegar al estándar deseado falta un 39 %.

GRÁFICO N° 1





SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

A.2

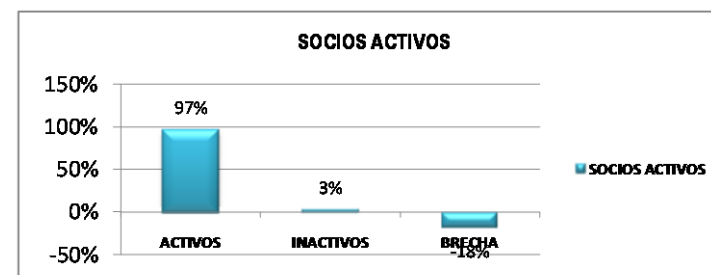
2/5

Objetivo: Determinar el cumplimiento de sus obligaciones como socios.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de socios activos durante el año 2010	Socios, asistencia a sesiones y demás actos realizados por el sindicato	$\text{Índice} = \frac{\text{Socios activos durante el 2010}}{\text{Socios sindicalizados en el 2010}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{311}{322} \times 100$ $\text{Índice} = 97\%$	Número	(79%)	Trimestral	Registros de asistencia del secretario de actas y comunicación	Metas ≥79% favorable <79% desfavorable Entonces: posee una brecha ≥79% FAVORABLE BRECHA = -18%
Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 15/04/2011							

GRÁFICO N° 2

Análisis.- Se determina que existe una brecha positiva con la aplicación de este indicador, ya que el 97% de los socios cumplen con sus obligaciones como tales, se demuestra que los miembros del sindicato participan activamente en sesiones y demás actos realizados en los cuales se da a conocer, cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos.





SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

A.2
3/5

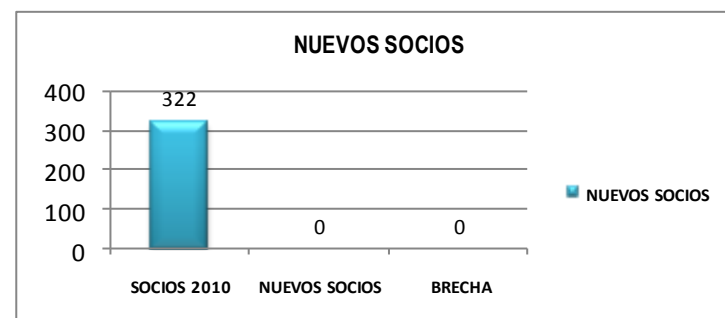
Objetivo.- Establecer la gestión de la administración para captar más socios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de choferes profesionales sindicalizados en el 2010	Choferes profesionales	$\text{Índice} = \frac{\text{Personas sindicalizadas durante en el 2010}}{\text{Total de socios en el 2010}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{0}{322} \times 100$ $\text{Índice} = 0\%$	Unidad	(10%)	Mensual	Registros de sindicalizados	Metas ≥10% favorable <10% desfavorable Entonces: posee una brecha <10% DESFAVORABLE BRECHA = 10%

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 15/04/2011

GRÁFICO N° 3

Análisis.- Se establece la poca gestión por parte del área administrativa para atraer nuevos socios, pese que cada año la entidad forma un número considerable de choferes profesionales no se ha hecho nada por integrarlos como socios del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma, de los cuales por lo menos un 10% de estos nuevos profesionales deben formar parte de la entidad.





SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

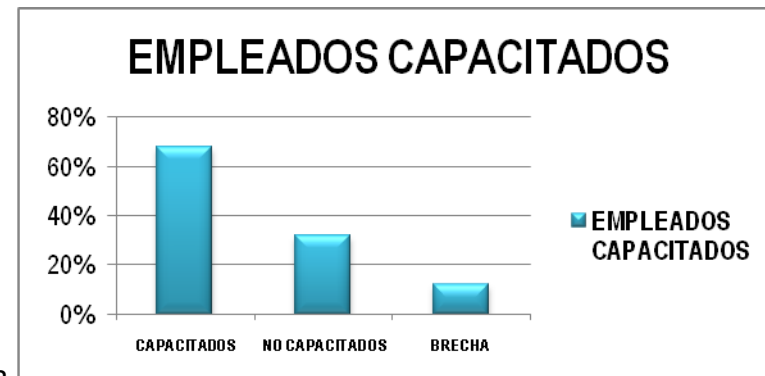
**AUDITORÍA DE GESTIÓN
 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

A.2
 4/5

Objetivo.- Determinar si se cumple con la capacitación del personal

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje del personal capacitado durante el año 2010	Expositores Recursos Costo Tiempo	$\text{Índice} = \frac{\text{Número de empleados capacitados 2010}}{\text{Total empleados 2010}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{17}{25} \times 100$ $\text{Índice} = 68\%$	Número	(80%)	Mensual	Planificación	Metas ≥80% favorable <80% desfavorable Entonces: posee una brecha <50% DESFAVORABLE BRECHA = 12%
Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 15/04/2011							

GRÁFICO N° 4



Análisis.- Con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo del personal del sindicato, mejorar el desarrollo personal y profesional de cada empleado, el sindicato ha programado realizar durante el año 2010, cinco capacitaciones en distintos temas, la totalidad de empleados es de 25 de los cuales 17 han participado en la capacitación, se ha capacitado a un 68% lo que significa que no se cumple a cabalidad con la capacitación del personal.



SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

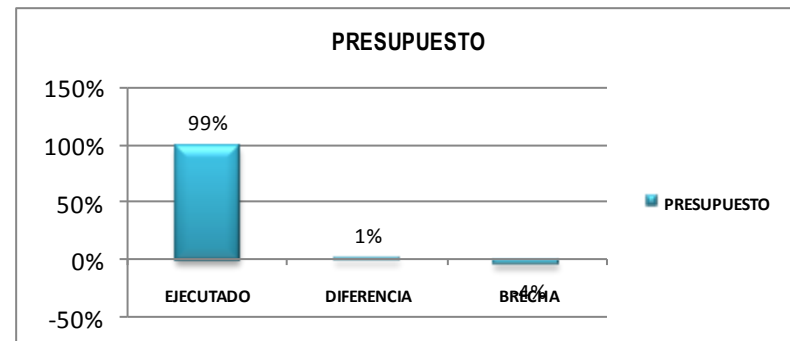
Objetivo.- Determinar la eficiencia y eficacia en el manejo de fondos.

A.2
5/5

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de presupuesto ejecutado durante el año 2010	Recursos	$\text{Índice} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado 2010}}{\text{Presupuesto general asignado 2010}}$ $\text{Índice} = \frac{1838448.85}{1850000.00} \times 100$ $\text{Índice} = 99\%$	Valor	X100 (95%)	Mensual	Planificación	Metas ≥95% favorable <95% desfavorable Entonces: posee una brecha ≥95% FAVORABLE BRECHA = -4%
Elaborado: AMCT Revisado: RC Fecha: 15/04/2011							

GRÁFICO N° 5

Análisis.- Se establece una brecha positiva, debido a que se ha ejecutado casi en su totalidad el presupuesto asignado para el periodo 2010.



A.3

1/1

Oficio No. 00002

Zaruma, 29 de Abril de 2011.

Sr. Lic.

José Sánchez Ojeda

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES
PROFESIONALES DE ZARUMA.**

Ciudad.-

Reciba un cordial saludo, a la vez le expreso éxitos en las funciones a usted encomendadas, por su intermedio solicito autorice a quien corresponda, se me facilite una copia de los estatutos, reglamento interno y manual de funciones del sindicato.

Por su colaboración le expreso mi agradecimiento.

Atentamente,

Alba M. Castro Toro

AUDITORA

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

A.4

1/1

LAS OPERACIONES CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS Y METAS

OBJETIVOS Y METAS	CUMPLIMIENTO
a) Sindicalizar a todos los choferes profesionales de su jurisdicción cantonal que cuenten con una edad máxima de 45 años;	SI
b) Elevar la condición cultural, técnica y económica de sus asociados;	SI
c) Defender los derechos profesionales de sus afiliados;	SI
d) Fomentar los conocimientos y práctica de los principios sindicales y cooperativistas entre sus asociados;	SI
e) Prestar ayuda moral, económica y jurídica a sus asociados en cuanto lo requieran;	SI
f) Controlar por todos los medios y exigir el cumplimiento y la mejora de los salarios mínimos para sindicalizados;	SI
g) Divulgar por todos los medios a su alcance las leyes, reglamentos y disposiciones en materia laboral, de tránsito y transporte;	SI
h) Establecer servicios sociales para beneficio de sus socios;	SI
i) Organizar cursos de perfeccionamiento profesional relacionado con la rama;	SI
j) Participar con sentido cívico profesional en los certámenes técnicos, culturales, deportivos y sociales que se realicen en nuestro cantón;	SI
k) Procurar que todos los choferes profesionales sindicalizados sean afiliados al Seguro Social Ecuatoriano;	SI
l) Solidarizarse con las demás organizaciones de trabajadores del país en sus luchas por un porvenir mejor;	SI
m) Contribuir de manera eficaz para erradicar la irresponsabilidad profesional;	SI
n) Colaborar con el Gobierno Nacional y local en cuanto corresponda a la realización de obras de positivo beneficio para la clase, el pueblo y la República;	SI
o) Realizar todo cuanto sea lícito y de provecho directo para los choferes profesionales, sus hogares y la sociedad; y,	SI
p) Mantener y mejorar el funcionamiento de la escuela de capacitación de choferes profesionales y cumplir estrictamente las disposiciones legales y reglamentarias inherentes al caso.	SI

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 29/04/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

A.5

1/1

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Inicio		
Secretario General	Realiza requisición de personal	Requisición de personal
Secretario de Finanzas o del Tesoro	Verifica que exista disponibilidad presupuestal	
Secretario de Finanzas o del Tesoro	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica la no contratación	
Secretario de Actas y Comunicaciones	Elabora convocatoria	Convocatoria
Secretario de Actas y Comunicaciones selección	Realiza la difusión de la convocatoria	Prensa escrita
Secretario(a)	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria	Currículum
Comisión	Realiza entrevista inicial	
Secretario(a)	Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés.	
Comisión	Toma decisión del personal a contratar	
Secretario(a)	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo	Bolsa de trabajo
Secretario(a)	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación	
Secretario(a)	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones	
Secretario(a)	Integra expediente de convocatoria	Expediente
Secretario(a)	Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria	
Fin		

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 30/04/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON ZARUMA



AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGO 1

H.H

1/3

ÁREA ADMINISTRATIVA

Condición: Como producto de la evaluación del sistema de control interno y de la aplicación de pruebas de cumplimiento en el componente área administrativa y recursos humanos del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma se pudo determinar que en el periodo analizado el sindicato no cuenta con una adecuada segregación de funciones administrativas ya que de la entrevista con el Secretario General, se evidenció que este realiza las funciones de otras Secretarías.

Criterio: No se ha observado la norma de control “**SEPARACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES**” que dice textualmente: la máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al de las unidades de sus servidores de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de recursos financieros y administrativos; esto permitirá y facilitará una revisión de verificación oportuna evitando el cometimiento de errores.

Causa: Se produce debido a que no disponen de un Departamento de Personal o RRHH, el cual monitoree la realización de las funciones del personal y el logro de objetivos institucionales.

Efecto: Esto hace que la información presentada en este componente no sea confiable ya que la función de cada área es realizada por personas ajenas a dicha sección pudiendo con facilidad el cometimiento de fraudes y errores dentro del sindicato.

CONCLUSIÓN:

En el periodo analizado la entidad no realizó una adecuada segregación de funciones.

RECOMENDACIÓN

Al Secretario General.- Realice una adecuada segregación y distribución de funciones conforme lo establece el estatuto y reglamento interno.

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 30/04/2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGO 2

H.H

2/3

ÁREA RECURSOS HUMANOS

Condición: Como producto de la evaluación del sistema de control interno y de la aplicación de pruebas de cumplimiento en el componente área administrativa y recursos humanos del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma se pudo determinar que en el periodo analizado el sindicato no cuenta con un reglamento para la selección y reclutamiento del nuevo personal.

Criterio: No se ha observado la norma de control “**SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL**” que dice textualmente: El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.

Causa: Se produce debido a la falta de un reglamento y procedimientos de control interno para la selección del personal y la inexistencia de un departamento de recursos humanos.

Efecto: Esto hace que no se seleccione al personal adecuado para el cargo haciendo que se contrate personas que no son compatibles con la visión y misión institucional.

CONCLUSIÓN:

En el periodo analizado la entidad no cuenta con un reglamento para la selección y reclutamiento del nuevo personal.

RECOMENDACIÓN

Al Secretario General.- Elaborar un manual de procedimientos para el área administrativa y de recursos humanos donde se describa los procedimientos para las diferentes actividades a desarrollarse.

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 29-04-2011

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGO

H.H

3/3

CAPACITACIÓN

Condición: Como producto de la evaluación del sistema de control interno y de la aplicación de pruebas de cumplimiento en el componente área administrativa y recursos humanos del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma se pudo determinar que en el periodo analizado no se cumple con las capacitaciones planificadas en su totalidad.

Criterio: No se ha observado la norma de control “**CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE**” que dice textualmente: La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

Causa: Se produce debido a la falta de un reglamento que contenga los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán las personas capacitadas.

Efecto: Esto hace que no desarrollen las habilidades y destrezas de los servidores, colaboradores y empleados del sindicato que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

CONCLUSIÓN:

En el periodo analizado la entidad no cumple con las capacitaciones planificadas en su totalidad.

RECOMENDACIÓN

Al Secretario General.- Elaborar conjuntamente con las comisiones encargadas un programa permanente de capacitación, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución, considerando que el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan.

Elaborado: AMCT
Revisado: RC
Fecha: 29-04-2011

FASE 4

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA



INFORME

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SINDICATO CANTONAL DE
CHOFERES PROFESIONALES DE ZARUMA, PERIODO
2010**

Alba M. Castro Toro

Zaruma, 01 de Junio de 2011.

Sr. Lic.

José Sánchez Ojeda

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES
PROFESIONALES DE ZARUMA.**

Ciudad.-

De mi consideración.

Adjunto al presente se servirá encontrar el Informe de la auditoría de gestión efectuada al Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma.

El motivo de este trabajo se basó en el hecho de que no se ha realizado a su institución ninguna auditoría de gestión y en cumplimiento a la orden de trabajo 001 de fecha, 20 de Marzo del 2011, suscrita por la Dra. Raquel Córdova Auditor jefe de equipo.

Se efectuó la auditoría de gestión en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma por el año 2010, cuyo análisis se sustenta de acuerdo con las normas internacionales de auditoría y normas de auditoría generalmente aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener evidencia razonable de la información y la documentación examinada, no tengan exposiciones erróneas de carácter significativo.

La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del control interno; ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Además el estudio que se ha realizado al área: administrativa / contable y recursos humanos.

Debido a la naturaleza del estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Alba M. Castro Toro

AUDITORA

CONTENIDO DEL INFORME

CAPITULO I.- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- MOTIVO DEL EXAMEN
- OBJETIVOS DEL EXAMEN
- ALCANCE DEL EXAMEN
- BASE LEGAL
- ESTRUCTURA ORGÁNICA
- OBJETIVOS DE LA ENTIDAD
- FUNCIONARIOS PRINCIPALES

CAPITULO II.- RESULTADOS DEL EXAMEN

CAPITULO I

1.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1.1 MOTIVO DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría de gestión se llevó a cabo en cumplimiento a la orden de trabajo 001 de fecha, 20 de Marzo del 2011, suscrita por la Dra. Raquel Córdova, Directora de Tesis de la UTPL.

1.1.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de control y la eficiencia de los mismos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe final de auditoría de gestión.

1.1.3 ALCANCE DEL EXAMEN

El examen especial cubrió el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 y se realizó mediante la revisión de procedimientos empleados en el desenvolvimiento de la gestión institucional.

1.1.4 BASE LEGAL

En el presente examen se aplicó el proceso administrativo que se cita en el cuerpo del informe; proceso que permite realizar las actividades Institucionales de acuerdo a una planeación para la correcta dirección y control de las mismas.

- Reglamento interno del sindicato
- Estatuto reformado, aprobado por la Subsecretaría de Trabajo y Empleo del Litoral.

1.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON ZARUMA, está formado por los siguientes niveles administrativos:

- Nivel legislativo;
- Nivel directivo o ejecutivo;
- Nivel asesor; y
- Nivel operativo.

Nivel legislativo

Conformado por la Asamblea General y Comité Ejecutivo, este es el órgano supremo del sindicato, le compete legislar sobre la política que debe seguir la organización; normar los procedimientos; dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, entre otros; decidir sobre los aspectos de mayor importancia; y tomar las decisiones, e impartir instrucciones para que ellas se cumplan.

Nivel directivo o ejecutivo

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento; además planea, orienta, y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Constituye el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente más no la responsabilidad representada por las diferentes secretarías.

Nivel asesor

Le corresponde prestar asistencia técnica, asesoramiento, aconseja, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable y más áreas relacionadas con la entidad.

Este nivel no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en ordenes requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo.

Nivel operativo

Es responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

1.1.6 OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

Objetivo general:

- El objetivo principal es el desarrollo y formación del chofer profesional mediante una organización legal que lo respalde como ente de la sociedad.

Objetivos específicos:

- Formar a los nuevos choferes profesionales en la escuela de capacitación del sindicato, de conformidad con la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y más normas conexas que regulen las actividades de los sindicatos.
- Prestar al socio (a) la ayuda y asistencia necesaria en casos de enfermedad, calamidad doméstica, invalidez física, accidentes de tránsito y /o fallecimiento, de acuerdo a las reglas establecidas en el reglamento interno.
- Defender los logros alcanzados por la clase sindical en impulsar y respaldar nuevas propuestas para lograr el desarrollo de la clase del volante tanto a nivel local, provincial y nacional.
- Mantener relaciones de solidaridad, confraternidad, coordinación y cooperación con entidades sindicales de la clase del volante a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Coordinar acciones con las autoridades del transporte terrestre tránsito y seguridad vial, policía nacional, municipios y más organismos conexas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y otras entidades que tengan que ver con las actividades específicas del sindicato.

- Fomentar el deporte la recreación y esparcimiento como un mecanismo para estrechar los lazos de amistad y confraternidad entre todos los miembros del sindicato y sus familias.
- Crear diferentes clases de prestaciones y servicios que vayan en beneficio y aprovechamiento de sus miembros y la colectividad en general.
- Realizar gestiones con miras a conseguir que los socios del sindicato se encuentren afiliados a algún sistema de seguro que abarque aspectos tales como médicos, seguro de vida, de accidente, de tránsito etc.
- Integrar como filiales de organizaciones a nivel provincial, regional, nacional e internacional.
- Intervenir ante las autoridades pertinentes en defensa de sus miembros en caso de reclamación y/o acciones como consecuencia de la actividad profesional que desarrolla.

1.1.7 FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Los principales funcionarios relacionados con el examen son:

Sánchez O. José A.	Secretario General
Sotomayor C. César O.	Secretario de Finanzas
Armijos Ayala Edgar	Contador General
Castro Toro Alba M.	Auxiliar Contable
Barrera Vásquez Xavier A.	Secretario
Alvarado Vásquez Manuel	Despachador combustible.
Robles A. Robert R.	Despachador combustible.
León Valarezo Alex F.	Despachador combustible.
Ortega P. Fabián E.	Chofer de tanquero
Romero A. Marjorie	Cajera
Aguilar Ch. Jimmy A.	Adquisiciones
Arévalo V. Jorge I.	Reposición en perchas
Sánchez O. José A.	Director Administrativo
Ordóñez G. Efraín E.	Director Pedagógico
Román L. Fulvio A.	Inspector General
Samaniego L. Jorge A.	Conserje
Román L. Edwin P.	Guardalmacén

CAPITULO II

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

COMENTARIO:

En cuanto a la selección del personal para formar parte del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma, el Lic. José Sánchez, supo exponer que en realidad no existe un reglamento para la selección y reclutamiento del nuevo personal, por lo que la selección se hace con una publicación en un diario de la localidad, con una comisión se designa a la persona idónea para ocupar el cargo.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la necesidad de la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

La situación antes mencionada se debe a la inexistencia de manuales de procedimientos donde se defina las fases y procesos a realizar en cada actividad, ocasionando que se llegue a contratar personal cuyo perfil no está de acuerdo al cargo que desempeña.

CONCLUSIÓN

No existe un reglamento ni procedimientos de control interno para la selección y reclutamiento del nuevo personal.

1. RECOMENDACIÓN

Elaborar un manual de procedimientos para el área administrativa y de recursos humanos donde se describa los procedimientos para las diferentes actividades a desarrollarse.

INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

COMENTARIO:

Como producto de la evaluación del sistema de control interno y de la aplicación de pruebas de cumplimiento en el componente área administrativa y recursos humanos, del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma se pudo determinar que en el periodo analizado el sindicato no cuenta con una adecuada segregación de funciones administrativas, ya que de la entrevista con el Secretario General, se evidenció que este realiza las funciones de otras Secretarías, por lo que no se ha observado la norma de control **SEPARACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES** que dice textualmente: la máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado de las unidades de sus servidores de manera que existe independencia y separación de funciones incompatibles tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de recursos financieros y administrativos; esto permitirá y facilitará una revisión de verificación oportuna evitando el acometimiento de errores.

Esto hace que la información presentada en este componente no sea confiable ya que la función de cada área es realizada por una ajena a dicha sección, todo esto se produce debido al incumplimiento de la norma antes mencionada y la falta de distribución de funciones.

CONCLUSIÓN

En el periodo analizado la entidad no realizó una adecuada segregación de funciones.

2. RECOMENDACIÓN

Elabore un manual de funciones para una adecuada segregación y distribución de funciones con forme lo establece el estatuto y reglamento interno.

CAPACITACIÓN

COMENTARIO:

Como producto de la evaluación del sistema de control interno y de la aplicación de pruebas de cumplimiento en el componente área administrativa y recursos humanos del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma se pudo determinar que en el periodo analizado no se cumple con las capacitaciones planificadas en su totalidad.

No se ha observado la norma de control **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE** que dice textualmente: la máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

El personal de la institución recibirá la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

En la selección del personal a capacitarse se considerarán fundamentalmente:

1. La misión y los objetivos de la entidad.
2. Las necesidades de capacitación.
3. El conocimiento requerido para el ejercicio de la función.
4. Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de la persona seleccionada.
5. Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

Se produce debido a la falta de reglamento que contenga los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán las personas capacitadas.

Esto hace que no desarrollen las habilidades y destrezas de los servidores, colaboradores y empleados del sindicato que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

CONCLUSIÓN:

En el periodo analizado la entidad no cumple con las capacitaciones planificadas en su totalidad.

3. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Elaborar conjuntamente con las comisiones encargadas un programa permanente de capacitación, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución, considerando que el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan.

4. RECOMENDACIÓN:

AL COMITÉ EJECUTIVO

Disponer la re-planificación del plan operativo institucional, conjuntamente con la revisión y análisis de los proyectos presentados, para su conocimiento y aprobación y, así respaldar el cumplimiento del cronograma de aplicación de las recomendaciones establecidas como resultado de la auditoría de gestión.

5. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Establecer los mecanismos necesarios para que diseñe e implemente, manuales de funciones, procedimientos de selección y evaluación de desempeño para el personal técnico y administrativo; en función de políticas y directrices emitidas para el logro de los objetivos institucionales, con los respectivos parámetros e instrumentos de evaluación, que permitan medir por lo menos una vez al año, el cumplimiento de las funciones y productividad de los servidores en el puesto de trabajo de todo el personal y determinar el grado de efectividad y eficiencia de su gestión.

6. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Los resultados de la aplicación del sistema de evaluación periódica del desempeño del personal en el puesto, serán considerados como un mecanismo de retroalimentación que facilite realizar acciones para incrementar su productividad, sirvan de base para definir y aplicar políticas de mejoramiento continuo.

7. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Designar al titular de la sección comisariato, para que preste servicios en tal dependencia, considerando el perfil de experiencia y preparación académica, íntimamente relacionado con el cargo.

8. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Disponer que las recomendaciones contantes en el informe emitido por la auditoría interna, en las diferentes áreas de servicios, se implanten oportunamente, lo que permitirá mejorar y actualizar los sistemas de control interno, administrativo y financiero del Sindicato de Choferes de Zaruma.

9. RECOMENDACIÓN:

AL SECRETARIO GENERAL

Fortalecer la división de planificación integrando a la misma, personal cuyo perfil profesional se enmarque a las exigencias que las funciones demandan, para alcanzar la misión, visión y objetivos definidos y constantes en el plan operativo anual.

CONVOCATORIA A LECTURA DE RESULTADOS

Por medio del presente, me permito convocar a los servidores y ex servidores que a continuación se nominan, a la lectura del Informe de la auditoría de gestión realizada en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del cantón Zaruma durante el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

La presente se efectuará en la sala de uso múltiple del sindicato el día 10 de Junio del presente, a partir de las 9H00.

Loja, 5 de Junio del 2011.

Dra. Raquel Córdova

AUDITORA JEFE DE EQUIPO

Sánchez O. José A.	Secretario General
Sotomayor C. César O.	Secretario de Finanzas
Armijos Ayala Edgar	Contador General
Castro Toro Alba M.	Auxiliar Contable
Barrera Vásquez Xavier A.	Secretario
Alvarado Vásquez Manuel	Despachador de combustible
Robles A. Robert R.	Despachador de combustible
León Valarezo Alex F.	Despachador de combustible
Ortega P. Fabián E.	Chofer de tanquero
Romero A. Marjorie	Cajera
Aguilar Ch. Jimmy A.	Adquisiciones
Arévalo V. Jorge I.	Reposición en perchas
Sánchez O. José A.	Director Administrativo
Ordóñez G. Efraín E.	Director Pedagógico
Román L. Fulvio A.	Inspector General
Samaniego L. Jorge A.	Conserje
Román L. Edwin P.	Guardalmacén

ACTA DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN ZARUMA PARA EL PERIODO 2010.

En el Cantón Zaruma, provincia de El Oro, a los 10 días del mes de Junio del 2011, siendo las 09H00, en el salón de uso múltiple del sindicato, y con la presencia de los servidores y ex servidores convocados con anterioridad, se procede a la lectura del informe final de la auditoría de gestión realizada al Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma, para el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Una vez leído el informe correspondiente se procede a legalizar en unidad de acto la presente, en tres ejemplares, uno para el equipo de auditores, otro para el personal directivo y otro para el archivo.

Auditora

Secretario General

CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la auditoría de gestión del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.
- El trabajo de tesis, permitió conocer de cerca e implícitamente las actividades de servicios que presta el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma; basado en objetivos, metas, misión y visión a futuro; con la evaluación de gestión, se determinó su eficiencia, efectividad y eficacia.
- La evaluación del sistema de control interno, permitió identificar que el Sindicato, no cuenta con un manual de funciones que describa claramente las responsabilidades, cargos del personal, así como los procedimientos para reclutamiento y selección de personal.
- El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Zaruma no ha implementado políticas y procedimientos para incrementar los ingresos y mejorar el posicionamiento de la institución.
- No se cumple con la capacitación planificada tanto a los administrativos y empleados, limitando a que se se desarrollen las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales, y contribuir así al logro de sus objetivos institucionales.
- La escasa valuación del desempeño de los empleados, y la inadecuada aplicación de indicadores de gestión, ocasionan que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.
- En el campo de auditoría, resultó una experiencia enriquecedora, al poder unir la teoría con la práctica, que de seguro me servirá para fortalecer mis conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica Particular de Loja y consecuentemente ponerlos en práctica en el ejercicio

RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas en la auditoría de gestión que realicé, tanto de la evaluación del control interno como de los procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía, con la finalidad de evaluar el progreso de la organización, potencializando su desarrollo y fomentando mejores prácticas administrativas, contables y financieras.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para administrativos como empleados, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.
- Elaborar e Implementar un manual de funciones, el mismo que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, como de los propuestos en la estructura organizacional, convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y racional, además que su uso sea obligatorio.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat J. (2008). Control de Gestión: una perspectiva de dirección. España: Edit. Gestión 2000.
- Cooper & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO). Madrid. Edit. Ediciones Díaz de Santos.
- Enrique B., (2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio, México: Edit. Pearson Educación.
- González F., (2004). Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión. España: Edit. Fundación Confemetal.
- Manual de Auditoría de Gestión, de la Contraloría General del Estado.
- Salgueiro A., (2001). Auditoría de Gestión y cuadro de mando. España. Edit. Ediciones Díaz de Santos.