



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

“Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a Través de la Auditoría de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011”.

**José Iván Juna Totoy
Nelson Patricio Arias Pilamunga**

Riobamba - Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN DEL TITULAR

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Patricio Arguello
DIRECTOR DE TESIS

Dr.: Hólguer Martínez
MIEMBRO DE TESIS

DERECHOS DE AUTORÍA:

Yo, José Iván Juna Totoy, portador de la Cédula de Identidad N° 171888151-7, y Nelson Patricio Arias Pilamunga portador de la Cédula de Identidad N° 060382477-2, declaramos que somos responsables de las ideas, resultados y propuestas planteadas en este trabajo investigativo, y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

Iván Juna

Patricio Arias

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación al arquitecto de la vida “**Dios**” por habernos brindado la oportunidad de vivir; a nuestros queridos padres, que han sido los promotores de que en el futuro seamos unos profesionales útiles para la sociedad; a nuestros hermanos, amigos, familiares, profesores, quienes son la razón de vida y el motivo por el cual nos esforzamos día a día.

A ellos dedicamos este trabajo con mucho amor y cariño, siempre los llevaremos en nuestro corazón.

Iván Juna – Patricio Arias

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios.

Agradecemos a nuestra querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirnos las puertas del aprendizaje diario.

Nuestro agradecimiento muy especial al Ing. MDE Patricio Arguello, Dr. Hólguer Martínez por toda la paciencia que demostraron durante todo el proceso de elaboración de nuestra tesis, por habernos entregado incondicionalmente todos sus conocimientos puestos que ellos tienen cualidades excelentes que los hacen grandes seres humanos.

Y a todos los docentes que han aportado con sus conocimientos, consejos, valores, que nos han enriquecido en todos los aspectos de nuestra formación profesional.

Que Dios los proteja y sigan siendo unas personas excelentes por el bien y adelanto de buenos profesionales.

Iván Juna – Patricio Arias

ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de Figuras	XI
Índice de Tablas	XIII

CONTENIDO	PÁGS
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Análisis situacional del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo	3
1.1. Generalidades de la entidad	3
1.1.1. Reseña histórica	3
1.1.2. Base legal	4
1.1.3. Visión	4
1.1.4. Misión	5
1.1.5. Objetivo general	6
1.1.6. Objetivos específicos	6
1.1.7. Estructura organizacional	6
1.1.8. Orgánico funcional - Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo	7
1.1.9. Estrategias	17
1.1.10. Principios institucionales	18
1.1.11. Políticas	18
1.1.12. Servicios que ofrece la institución	18
CAPÍTULO II	23
2. DIAGNÓSTICO	23
2.1. Análisis FODA "PGPCH"	23
2.1.1 Matriz FODA "PGPCH"	24
2.1.2 Matriz de medios internos	25
2.1.2.1 Interpretación matriz de medios internos	29

2.1.3 Matriz de medios externos	30
2.1.3.1 Interpretación matriz de medios externos	33
2.1.4 Evaluación de control interno	34
2.1.4.1 Determinación del riesgo	58
a) Calificación de confianza	58
2.1.4.2 Informe de diagnóstico general	61
a. Datos generales del Patronato	61
b. Auditoría de gestión	61
c) Hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones de cada componente	62
1. Ambiente de control	62
2. Evaluación de riesgo.....	64
3. Actividades de control.....	65
4. Información y comunicación.....	66
5. Supervisión	67
d) Análisis de los procesos administrativos a través de un cuadro basado en los cuatro elementos del proces administrativo.....	68
e) Análisis del sistema del personal.....	69
f) Análisis del sistema contable.....	73
g) Resumen de las evaluaciones.....	76
CAPÍTULO III.....	78
3. Marco científico.....	78
3.1 Gestión administrativa.....	78
3.1.1 Plan de empresa o institución	78
3.1.1.1 Esquema de un plan de empresa o institución	78
3.1.2 Plan de mejoramiento	80
3.1.2.1 Metodología para elaborar un plan de mejoramiento	82
3.1.3 Proceso de mejora continua	85
3.1.3.1 Requisitos de una mejora continua.....	85
3.1.3.2 Maneras para la mejora continua	86
3.1.3.3 Metodologías	86
3.1.3.3.1 Mejora continua - ciclo PDCA	86

a) Plan (planificar).....	87
b) Do (hacer)	87
c) Check (comprobar)	87
d) Adjust (ajustar)	88
3.1.4 Tipos de Planes	89
3.1.4.1 Estratégicos.	89
3.1.4.2 Tácticos o funcionales.....	90
3.1.4.3 Operativos.	90
3.1.5 Concepto de administración.....	90
3.1.6 Administración pública	90
3.1.7 Proceso administrativo.....	91
3.1.7.1 Planificación.....	91
a) Disposiciones Constitucionales:	91
b) Planificación Operativa:	92
c) Niveles Encargados de la Planificación	93
d) Misión.....	94
e) Visión	94
f) Valores de la Organización.....	94
g) Políticas.....	95
h) Objetivos	95
i) Metas.....	95
j) Estrategias.....	96
k) Procedimientos.....	96
3.1.7.2 Organización.....	96
a) Elementos de la organización:.....	96
b) Tipos de organización:.....	97
c) Delegación:.....	97
3.1.7.3 Dirección.....	98
3.1.7.4 Control	98
3.1.8 Proceso administrativo del Patronato del Gobierno Provincial Chimborazo	99
3.1.8.1 Planificación estratégica:	103
3.2 Auditoría de gestión	107

3.2.1 Auditoría.....	107
3.2.2 Gestión.....	108
3.2.3. Auditoría de gestión	109
3.2.4 Características de la auditoría de gestión	110
3.2.5 Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión.	112
3.2.6 Fases del proceso de la auditoría de gestión.....	113
3.2.6.1 Exploración y examen preliminar (visita previa)	115
3.2.6.2 Planeamiento	116
3.2.6.3 Ejecución	117
3.2.6.4 Informe.....	118
3.2.6.4 Seguimiento	119
3.2.7 Alcance de la auditoría de gestión.	119
3.2.8 Riesgos en la auditoría	120
3.2.9 Aplicaciones de riesgos de la auditoría de gestión	121
3.2.10 Control de gestión	122
3.2.11 Finalidad del control de gestión	128
3.2.12 Elementos del control de gestión:	128
3.2.13 Evaluación de control interno.....	131
3.2.14 Descripción de la simbología a utilizarse para identificar el proceso de cada actividad analizada en el Patronato	135
3.2.15 Ventajas y desventajas en la utilización de cada una de las técnicas para la recopilación de información	138
3.2.16 El control en el Patronato.....	139
3.2.17 Sistema de control interno	141
3.2.18 Componentes del COSO ERM	146
3.2.18.1 Entorno de control.....	150
3.2.18.2 Evaluación del riesgo	153
3.2.18.3 Actividades de control	157
3.2.18.4 Información y comunicación.....	161
3.2.18.5 Supervisión y monitoreo (Ongoing).....	162
3.2.19 Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna	164
3.2.20 Normas internacionales de auditoría:	167

3.2.21	Técnicas y procedimientos de auditoría.....	179
3.2.22	Papeles de trabajo	184
3.2.23	Indicadores de gestión del Patronato.....	190
3.2.23.1	Eficiencia.....	196
3.2.23.2	Eficacia	197
3.2.23.3	Economía.....	198
3.2.23.4	Ecología	199
3.2.23.5	Ética	200
3.2.23.6	Calidad.....	203
CAPÍTULO IV.....		204
4.	Plan de mejora de la gestión administrativa a través de la auditoría de gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el periodo ..2011....	204
4.1	Introducción	204
4.2	Objetivos	205
4.2.1	Objetivo General:	205
4.2.2	Objetivo Específicos:.....	205
4.3	Propuesta de un plan de mejora de la gestión administrativa a través de la auditoría de gestión	206
4.4	Descripcion de siglas y abreviaturas utilizadas.....	209
CAPÍTULO I.....		212
1.	Información introductoria	212
1.1	Motivo del exanen.....	212
1.2	Objetivo general del examen	212
1.3	Objetivos del examen	212
1.4	Alcance del examen	213
1.5	Base legal	213
1.6	Estructura orgánica.....	213
1.7	Organigrama propuesto	215
1.8	Objetivo general del Patronato.....	216
1.9	Objetivos específicos del Patronato	216
1.10	Monto de recursos examinados	216

1.11 Principales funcionarios	217
CAPÍTULO II	218
2. Resultados del examen	218
2.1 Evaluación de cumplimiento de recomendaciones.	218
CAPÍTULO III.....	227
3. Sistema Financiero	227
3.1 Contable.....	227
3.2 Presupuesto.....	228
CAPÍTULO IV.....	232
4. Rubros examinados	232
4.1 Caja chica	232
4.2 Activos fijos	234
4.3 Especies valoradas.....	236
4.4 Talento humano	239
4.5. Conclusiones y Recomendaciones	244
4.5.1. Conclusiones	244
4.5.2. Recomendaciones	244

RESUMEN

SUMMARY

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS		
No.	TÍTULO	PÁGS
1..	Proceso Contable PGPCH.....	75
.2.	Proceso Administrativo.....	99

3. Requisitos del Presidente/a del Patronato.....	101
4. Proceso de Planificación del PGPCH.....	105
5. Factores claves del PGPCH.....	106
6. Fases de la Auditoría de Gestión.....	114
7. Control de Gestión.....	124
8. Métodos para la Evaluación de C.I.....	133
9. Componentes COSO.....	146
10. Evaluación de Riesgo.....	153
11. Características de los Papeles de Trabajo.....	186
12. Manejo y Revisión de los Papeles de Trabajo.....	187
13. Indicadores de Gestión.....	193

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGS.
1.	Matriz FODA "PGPCH.....	24
2.	Matriz de medios internos.....	27
3.	Matriz de medios externos.....	31
4.	Evaluación de control interno.....	34
5.	Determinación del riesgo de control.....	59
6.	Análisis del proceso administrativo.....	68
7.	Análisis de las políticas del sistema del personal.....	69
8.	Análisis del sistema de contabilidad.....	73
9.	Resumen de los análisis.....	76
10	Ventajas y desventajas en la utilización de cada una de las técnicas para la recopilación de información.....	138

11. Técnicas y prácticas de auditoría.....	180
12. Marcas de auditoría.....	190
13. Indicadores de eficiencia.....	196
1.14. Indicadores de eficacia.....	197
15. Indicadores de economía.....	198
16. Indicadores presupuestarios.....	201
17. Indicadores financieros.....	202
18. Indicadores de calidad.....	203

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

No.	TÍTULO	PÁGS.
1.	Registro de ingresos en efectivo.....	71
2.	Elaboración de pagos.- egresos.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁGS.
1	Carta de hallazgos.....	251
2	Referencia de niveles jerárquicos.....	254
3.	Diagrama de Flujo – Proceso de Compra de Bienes.....	255
4.	Constatación Física de Activos.....	257
5.	Índices Financieros Presupuestados.....	258
6.	Artículos Utilizados Ley de Administración Financiera y Control.....	260
7.	Artículos Utilizados Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.....	263
8.	Artículos Utilizados Normas de Control Interno Sector Público.....	265
9.	Reglamento General de Bienes del Sector Público Sustitutivo.....	275

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como tema “Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a Través de la Auditoría de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011” su objetivo principal es el de proporcionar a sus directivos normativas de control efectivas en las distintas áreas administrativas- financieras y operativas del departamento.

El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia del organismo encargado de la elaboración de los mismos. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas

En la actualidad los gobiernos preocupados y muy dispuestos a emplear todos los recursos necesarios para que las instituciones de Gobierno y demás entidades estatales rescaten y restauren el espíritu y conciencia de sus estructuras, y brinden así un servicio que esté a tono con los requerimientos y las expectativas de la población y trabajen en minga por el buen vivir de las personas “MIMKA SUMAK KAWSAY” .

Las promesas y compromisos que hacen los gobernantes en sus campañas presidenciales, incluyen su firme propósito de revitalizar y dar una mejor imagen al servicio y a la capacidad de respuestas que tienen las instituciones estatales, pero muchas veces su empeño y decisión no puede hacer realidad sus promesas y tienen que conformarse con algunas pequeñas mejoras paliativas, que en muchos casos no resuelven problemas en el futuro, agudizando la labor de los sucesores en la conducción estatal.

La era de la información que estamos viviendo, afecta a todas las personas. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) han transformado radicalmente los modos de vida y de trabajo, lo que ha hecho que los ciudadanos

se preocupen y exijan respuestas a los asuntos relacionados con sus empleos, protección social y las formas actuales de vida y de trabajo, de ahí el compromiso ineludible de los gobiernos por cambiar y mejorar las cosas, motivando y dando mayor participación de la ciudadanía en los actos de gobierno.

Para que las mejoras sean consideradas positivas y valiosas, la calidad de vida debe entenderse como una forma de vida y no como una moda. La construcción de una cultura laboral dentro de las instituciones estatales debe ser el primer paso para desarrollar una estructura sólida que permita construir pilares de mejora, eficiencia y productividad. No es hora de intentar mejorar sino de llevar a cabo acciones concretas, decisiones acertadas, políticas definidas y resultados palpables. Esto hará que el cambio en la forma de trabajo se refleje directamente en el logro de los objetivos y metas establecidas en la gestión del departamento. Es el momento de hacer realidad el compromiso de las instituciones con la calidad, porque más adelante será tarde y los recursos que se requerirán serán mayores que los que en la actualidad se necesitan.

El propósito principal de la auditoría no es detectar fraudes o irregularidades, sino más bien prevenirlos, porque esa es la responsabilidad propia de la administración de la entidad pública.

Frente a este cúmulo de dificultades se abre la posibilidad de que la profesión contable entre a participar activamente, desempeñando una auditoría especializada, como es la auditoría de gestión, para medir la eficiencia, eficacia en el logro de los objetivos alcanzados por la gestión de los funcionarios, además desenmascarar a los funcionarios públicos corruptos y secuaces externos, ayudando para que sean castigados, así estaremos contribuyendo a cerrar las puertas a los múltiples fraudes que desangran las arcas nacionales de nuestro país.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

1.1 GENERALIDADES DE LA ENTIDAD



1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, sin fines de lucro, adscrita al Gobierno Provincial de Chimborazo, su fecha de creación fue el 15 de Enero del 1997, Oficio No 062 GCH-97.

El objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los/as ciudadanos de la Provincia de Chimborazo, en coordinación con el Gobierno Provincial de Chimborazo, con la participación ciudadana, a través de la gestión solidaria, eficaz y eficiente en la ejecución de sus proyectos.

El Patronato desarrolla sus actividades y proyectos dentro de la Filosofía Institucional del Gobierno Provincial de Chimborazo, en cuyos objetivos y principios está la consolidación de la democracia integral y el desarrollo territorial sustentable con identidad, que garantice la calidad de vida de la población, bajo

uno de varios principios, como el de manejar con honestidad y transparencia la gestión pública.

Mediante Of. Nro. 018 AJGCH2005 de 24 de Febrero del 2005 suscrito por el Gobernador de Chimborazo Arq. Marco Chávez que sanciona la ordenanza reformativa, la misma que fue discutida y aprobada en sesiones ordinarias de 2 y 9 de Febrero del 2005 del Gobierno de la Provincia donde fue aprobado la reforma del Estatuto del Patronato Servicio a la Niñez, Apoyo a la Mujer y Tercera Edad del Gobierno Provincial de Chimborazo, bajo estas condiciones la Institución siendo de derecho Privado pasa a constituir una Institución Pública.

1.1.2 BASE LEGAL

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones vigentes:

- Constitución Política del Estado.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Código de Trabajo.
- Ley de Remuneraciones y su Reglamento.
- Ley de Control Tributario y su Reglamento.
- Reglamento Orgánico Estructural y Orgánico Funcional.

1.1.3 VISIÓN

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, para después de 4 años habrá logrado desarrollar en la sociedad provincial el sentido de

corresponsabilidad social, fomentando los principios de participación, equidad, justicia social, interculturalidad, identidad, para lograr que la minga por Chimborazo promueva el desarrollo que, reconociendo las diferencias culturales, construya la sociedad unitaria y solidaria basada en las potencialidades de sus talentos locales.

1.1.4 MISIÓN

- Liderar un proceso de participación y responsabilidad social con todos los sectores. Cambiando el sistema tradicional del clientelismo y la dependencia hacia una institución dinámica, democrática, innovadora y cambiante.
- Crear las condiciones necesarias para mejorar la situación de salud de la población vulnerable.
- Fortalecer las organizaciones populares para que se conviertan en líderes de la propuesta Minga por Chimborazo.
- Gestión Institucional para lograr recursos orientados a los proyectos de asistencia social.
- Impulsar la formación de talentos humanos que se incorporen a las propuestas de servicio social, desde el contexto de la educación en todos los niveles.
- Formar equipos de trabajo que actúen de manera coordinada para cumplir los objetivos definidos por el Patronato.
- Disminuir los índices de Desnutrición Crónica y Analfabetismo de mujeres en el área rural y urbano marginal de la Provincia de Chimborazo, con el desarrollo de Proyectos de Salud y Educación.
- Ejecutar y Promover Brigadas Médicas en el sector Rural y urbano marginal.

- Desarrollar planes de Mejoramiento para el Centro de Cuidado y Desarrollo Infantil CCDI y trabajar en forma coordinada con el Programa de Rescate Infantil (ORÍ).

1.1.5 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los/as ciudadanos de la Provincia de Chimborazo, en coordinación con el Gobierno Provincial de Chimborazo, con la participación ciudadana, a través de la gestión solidaria, eficaz y eficiente en la ejecución de sus proyectos.

1.1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formar y Capacitar a los grupos vulnerables.
- Realizar campañas de atención médica preventiva y curativa para grupos vulnerables.
- Elaborar Proyectos de Comunicación y Promoción Social de los Derechos Colectivos
- Generar y Promover Políticas Sociales
- **Planificar y desarrollar acciones individuales y colectivas de promoción y protección, fomento de salud para la comunidad.**
- **Prestar la atención inmediata e integral sin distinción de raza, religión, condición económica, social o cultural por medio de sus unidades operativas a pacientes o usuarios que requieran de tratamiento o curación.**
- **Procurar mayor accesibilidad de los servicios de Salud hacia la ciudadanía y obtener mayor cobertura poblacional.**

1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, según sus estatutos son Órganos de Administración del Patronato:

La Asamblea General es la máxima autoridad del Patronato. Está integrada por el/la cónyuge del Prefecto/a o su delegada/o, quien ejerce la Presidencia; y, por los/as cónyuges de los Consejeros / as.

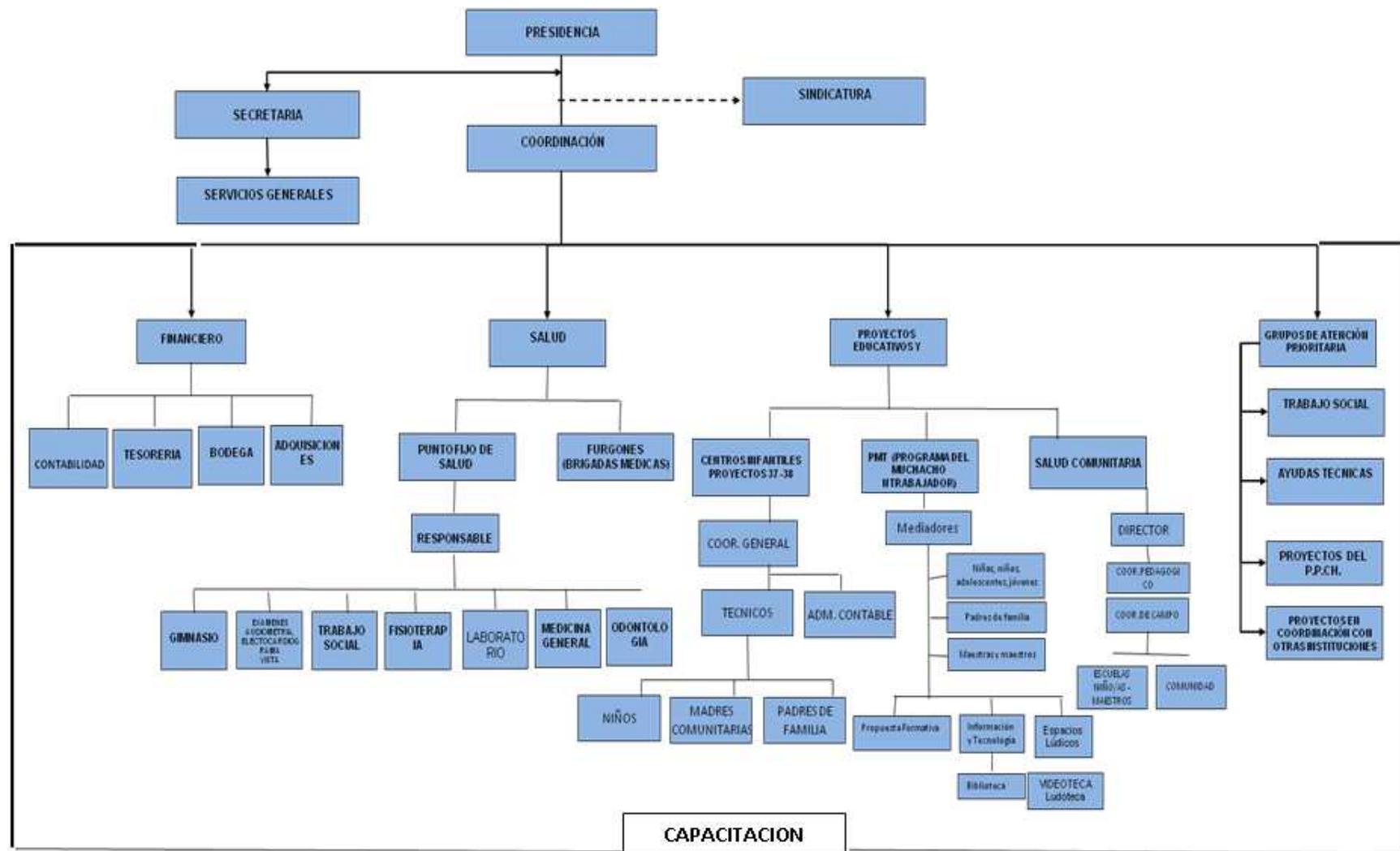
El Comité Ejecutivo estará conformado por: El/la Presidente/a, la Vicepresidenta, dos Vocales Principales con sus respectivos suplentes y Presidentes de las Comisiones que los Reglamentos estipulen. Serán nombrados por la Asamblea General y durarán dos años en sus funciones, a excepción de la persona que ejerza la Presidencia del Patronato.

La Presidencia, el/la cónyuge de quien ejerza la Prefectura Provincial o su delegado(a), ejercerá la Presidencia del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo y como tal de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo. Durará en sus funciones el mismo tiempo que dure la administración de quien ejerce la Prefectura.

1.1.8 ORGÁNICO FUNCIONAL - PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

Las representaciones gráficas, lo constituyen el Organigrama de la Estructura Orgánica, que explican la estructura organizacional del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, sustentada en procesos que elaboran y servicios que otorga la entidad en el cumplimiento de su misión institucional.”¹

¹Fuete: Archivos del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo.



La Asamblea General

- La Asamblea General (es la máxima autoridad del Patronato, conformada por la totalidad de las Socias Activas, quienes actuarán con voz y voto; y, Las Socias Honoríficas y Voluntarias. Estará dirigida por la Presidenta y, a falta de ésta por la Vicepresidenta del Patronato. Actuará como Secretaria, la Secretaria del Patronato)
- Aprobar el Plan Operativo Anual de labores.
- Conocer el informe anual de labores de la Presidenta que comprenderá los aspectos económicos, técnico y administrativo.
- Conocer, aprobar y poner a consideración del H. Consejo Provincial las reformas y codificación de los Estatutos; así como expedir los correspondientes reglamentos internos y sus reformas.
- Nombrar mediante votación secreta o nominal a los integrantes de las comisiones y subcomisiones de trabajo; y,
- Nombrar mediante votación secreta o nominal a los demás integrantes del Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo

- El Comité Ejecutivo (estará integrado por la Presidenta, Vicepresidenta y dos vocales Socias Activas nombradas por la Asamblea General; y presidentes de las comisiones. Se sesionará al menos una vez por mes, y a excepción de la Presidenta, durarán dos años en sus funciones, actuará como secretaria, la secretaria del Patronato.)
- Conocer y resolver si fuera del caso, sobre los pedidos e informes de las comisiones y subcomisiones, las que deberán constar en comunicación escrita que se agregará al acta correspondiente.
- Autorizar a la Presidenta la compra de bienes y la ejecución de gastos e inversiones desde \$ 2.500,00 (dos mil quinientos dólares americanos) hasta \$ 5.000,00 (cinco mil dólares americanos); exceptuando cuando se

trate de convenios nacionales o internacionales, que por lo mismo requieren ejecución puntual.

- Formular y autorizar el plan anual de Inversiones y adquisiciones.
- Apoyar y Coordinar en los proyectos a ejecutarse proyectos con las organizaciones comunitarias, sociales y gremiales y patronatos municipales de la Provincia.
- Formular los Reglamentos Internos y preparar sus reformas para la aprobación del Gobierno de la Provincia.
- En caso de incurrir en tres faltas consecutivas a las reuniones tanto de Asamblea General como de Comité Ejecutivo se considerará como socia activa a la conjugue del Consejero/a alterno que ha participado con vos pero sin voto.
- Los demás determinados en el Estatuto

Presidenta

- El /la cónyuge o su delegado(a), de quien ejerza la Prefectura del Gobierno Provincial de Chimborazo; ejercerá la Presidencia del Patronato y como tal la de la Asamblea General, y la del Comité Ejecutivo.
- Ejercer la representación legal, judicial y extra judicial del Patronato en todos los actos y contratos atinentes.
- Convocar a sesiones de Asamblea General y del Comité Ejecutivo; y preparar los correspondientes órdenes del día en cada caso.
- Presentar el plan anual de labores y rendir el informe anual a la Asamblea General, informe que deberá ser aprobado por el H. Consejo Provincial de Chimborazo.
- Formular el Reglamento Interno del Patronato y sus reformas y presentarlo para la aprobación de la Asamblea General.

- Nombrar al Coordinador (a) General del Patronato; y, al personal Técnico Administrativo necesario para el cabal cumplimiento de los objetivos de la institución².
- Realizar los actos inherentes a la ejecución de los planes y programas que estén asignados al Patronato.
- Presentar el informe semestral de labores ante la Asamblea General y al Gobierno de la Provincia.
- Autorizar los egresos que no sobrepasen los \$ 2.500,00(Dos Mil Quinientos Dólares Americanos).
- Los demás que señalen la Ley, Los Estatutos.

De La Vicepresidenta

- La Vicepresidenta (será una de las Socias Activas del Patronato, nombrada por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegida, y le corresponde subrogar a la Presidenta en caso de ausencia temporal será parte y presidirá la Comisión de lo social y planificación del Patronato.)

De Las Comisiones Y Subcomisiones De Trabajo

- Las Comisiones de Trabajo (estarán constituidas por Socias Activas nombradas por la Asamblea General y serán las siguientes)
 - a) Comisión Económica-Financiera.
 - b) Comisión Social y Planificación

Cada una de las Comisiones de Trabajo podrá establecer subcomisiones, las mismas que estarán integradas por socias del Patronato (activas y honorarias), en el número que fueran necesarias para el cumplimiento de sus fines y serán las siguientes:

- a) Salud
- b) Centros Infantiles

² Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

- c) Educación
- d) Capacitación
- e) Asuntos sociales y deportivos

Comisión Económica-Financiera.

- Procurar por todos los medios lícitos, obtener los recursos económicos necesarios, para solventar la ejecución de los fines del Patronato,
- Vigilar la correcta y efectiva administración presupuestaria de los recursos económicos del Patronato; y,
- Someter a conocimiento del Comité Ejecutivo, los informes de la Comisión.
- Coordinar con las Subcomisiones.

Comisión Social y Planificación

Procurar la coordinación y cooperación de planes, programas y proyectos entre el Patronato y otras entidades del sector público y privado.

- Analizar la realidad social de la Provincia y sus necesidades prioritarias a fin de procurar la integración de la comunidad a los programas sociales.
- Establecer centros de capacitación en las áreas que el Patronato considere necesario, para su mejor desenvolvimiento y servicio a las clases desposeídas de la Provincia.
- Someter a conocimiento del Comité Ejecutivo los informes de la Comisión.
- Coordinar el trabajo de subcomisiones.

Del Coordinador (a) General

- El Coordinador (a) General (profesional, será de libre remoción)
- Elaborar el Plan Operativo Anual con el apoyo de todos los integrantes del Patronato.

- Coordinar conjuntamente con la Unidad de Planificación del Gobierno Provincial de Chimborazo las actividades de los planes, programas y proyectos que ejecuta el Patronato y las que fuesen encargadas por la Asamblea General y la Presidencia.
- Conducir las Relaciones Públicas y actos protocolarios del Patronato.
- Coordinar las actividades de los planes y programas que se ejecuten en el Patronato y las que se desarrollen en otras entidades públicas y privadas.
- Presentar el Plan Operativo Anual y un informe semestral de actividades realizadas a la Asamblea General y al Gobierno de la Provincia. y,
- Las demás que determine el Estatuto y el presente Reglamento Interno.

De Los Elementos De Apoyo

(Constituyen elementos de apoyo del Patronato, los siguientes empleados, quienes serán nombrados por la Presidenta del Patronato)

- Coordinador (a) General
- **Responsable de Proyectos.-** (EL/la Responsable de Proyectos de Patronato, (estará a cargo de la coordinación de los Proyectos a ejecutarse en el Patronato, de libre remoción)
- Diseñar, Programar y Coordinar los proyectos del Patronato.
- Buscar los mecanismos apropiados para establecer convenios de cooperación con Instituciones Nacionales o Extranjeras que podrían ejecutar los proyectos.
- Poner en conocimiento de la Presidenta del Patronato y, por su intermedio a la Asamblea General y Comité Ejecutivo, el Plan de Labores a ejecutarse en esta área, cada trimestre o semestre, según el caso a fin de que sea aprobado o reformado.
- Elaborar mensualmente o semestralmente los informes administrativos de Proyectos.
- Sugerir y asesorar a la Presidenta y por su intermedio al Comité Ejecutivo los Proyectos viables.
- Realizar seguimiento y evaluaciones periódicas tanto del personal como de los proyectos propuestos en el Patronato.

- Las demás que establezca el Comité Ejecutivo, la Presidencia y este Reglamento.
- **Trabajadora Social.**-(EL/la Responsable de Trabajo Social de Patronato, estará a cargo de la coordinación de ayudas sociales en el Patronato, será de libre remoción, poseerá el título a fin a la función que desempeña).
- Efectuar la investigación e Informes Sociales de los solicitantes de ayudas sociales que acuden al Patronato, previa autorización de Presidencia.
- Realizar seguimiento a las casos de ayudas sociales
- Coordinar ayudas sociales con otras instituciones
- Realizar los registros de informes sociales.
- Recomendar procedimientos de ayuda humanitaria
- Asistir a reuniones de coordinación de actividades con otras instituciones a nivel de trabajo social.
- Efectuar visitas domiciliarias para verificación de información de beneficiarios.
- Retirar las medicinas de Farmacia para la entrega de beneficiarios.
- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su acción social
- **Secretaria.**- (La secretaria la ejercerá una persona designada por la Presidenta. Realizará las labores de secretaría del Patronato y como tal de la Asamblea General del Comité Ejecutivo de las Comisiones y Subcomisiones respectivamente)
- Efectuar el ingreso y registro de correspondencia e información y entregar a presidencia para el trámite pertinente.
- Llevar el archivo de documentos ordenado.
- Actuar como secretaria de Asamblea General y de Comité Ejecutivo.
- Efectuar la respuesta inmediata y oportuna de las comunicaciones conforme lo disponga Presidencia y Dirección Ejecutiva.
- Administrar Caja Chica.
- Suscribir Actas de Asamblea General y Comité Ejecutivo.
- Certificar documentos previa autorización de Presidencia

- Llevar la agenda de trabajo de Presidencia.
- Efectuar las demás labores propias de Secretaria.
- Laborará a tiempo completo en el Patronato
- **La Contadora.-**(Será empleada caucionada conforme a la ley. Poseerá el título a fin a la función que desempeña).
- Llevar los registros contables del patronato, sujetándose a las normas de Contabilidad generalmente aceptadas.
- **Asesorar a la Presidenta y al Comité Ejecutivo en la toma de decisiones financieras.**
- Coordinar con presidencia y Dirección Ejecutiva para la elaboración de la Proforma Presupuestaria.
- **Efectuar el control de re ejecución presupuestaria.**
- Elaborar los comprobantes y Cheques de pagos a proveedores
- Informar periódicamente a Comité Ejecutivo y Presidencia con relación a la certificación de fondos en las partidas que atañen al presupuesto del Patronato.
- **Efectuar liquidaciones de pagos de honorarios de personal del servicio de salud y madres Comunitarias del Centro Infantil.**
- Efectuar la declaración tributaria mensual y las liquidaciones anuales respectivas.
- **Efectuar control de inventarios.**
- Coordinar con presidencia, Dirección Ejecutiva y Bodega las adquisiciones.
- **Efectuar controles periódicos de Bodega y Caja Chica.**
- Las demás que dentro de su ámbito le fueren asignadas
- **Tesorería.-** (La Tesorera. Será empleada caucionada conforme a la ley. Poseerá el título a fin a la función que desempeña)
- Vigilar que los egresos se sustentan en documentos probatorios legales.
- Verificar la autenticidad de los documentos soportantes de pago.

- Efectuar los pagos a los acreedores de la obligación y por lo montos netos girados contra la cuenta del Patronato³.
- Recaudar diariamente los valores por venta de servicios de salud, generados en Laboratorio, botica popular, consultorios, Furgones No. 1 y 2.
- Depositar diariamente los valores intactos recaudados.
- **Efectuar los pagos de honorarios y bonificaciones al personal del servicio, salud, y Centro Infantil.**
- **Efectuar el ingreso a bodega de los insumos y bienes adquiridos.**
- Efectuar a Presidencia reportes mensuales de ingresos, número de pacientes atendidos en Furgones, Botica y Laboratorio.
- Efectuar un reporte mensual de los cheques no pagados y señalar las causas.
- **Efectuar conciliaciones bancarias e informar a Presidencia.**
- **Sugerir se realicen inversiones basándose en el análisis de las ventajas de las instituciones financieras con respecto a seguridad y tasas de interés.**
- Efectuar las solicitudes de egreso de materiales de bodega solicitadas por cada funcionario del área Técnico – administrativo o de los programas de salud.
- Las demás que le fueren asignadas.

- **Bodeguero.-** (El Bodeguero, será empleado caucionado conforme a la ley).
- Realizar la entrega – recepción de bienes, materiales, insumos médicos, odontológicos, de laboratorio, muebles y equipos de bodega para su custodia y responsabilidad.
- Recibir las adquisiciones e ingresarlas, previo su registro.
- Llevar inventarios actualizados tanto de materiales fungibles como de activos fijos.
- Planificar las necesidades y codificar bienes y activos fijos.
- Mantener actualizados los Kardex de ingresos y egresos y comunicar oportunamente las necesidades de nuevas adquisiciones.

³ Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

- Realizar cada año el levantamiento total de inventarios del Patronato, determinando el tipo de bien, estado de conservación, ubicación, características y período de tiempo útil, entre otras.
- Las demás señaladas por las leyes, Reglamentos Internos y Manuales y las que disponga la Asamblea.
- Servicios Auxiliares (El Conserje- Mensajero (a))
- Efectuar la limpieza diaria de oficinas, Unidad Médica (Furgones, Laboratorio, Medicina General, Fisioterapia) y Bodega.
- Efectuar labores de mensajería.
- Verificar que las dependencias del Patronato queden al termino de la Jornada de Trabajo con las debidas seguridades.
- Velar porque todas las instalaciones del Patronato se encuentren bien aseadas.
- Realizar la entrega oportuna de las comunicaciones que envíe el Patronato dentro de la ciudad y Provincia.
- Preparar refrigerios en coordinación con Secretaría para asistencias a Asambleas y Comité Ejecutivo.
- Encargarse de enviar por correo la documentación que el Patronato requiera fuera de la ciudad o del país.
- Las demás que le asigne a los Estatutos y al presente Reglamento.

1.1.9 ESTRATÉGIAS

- Fomentar procesos que faciliten la atención en educación y salud de toda la provincia, particularmente en la zona rural.
- Concretar acciones a favor de atención preferencial a los sectores vulnerables de la sociedad chimboracense.
- Implementar programas de trabajo social, partiendo de las capacidades locales, con metodología participativa, de equidad e interculturalidad que aporten al desarrollo de la sociedad chimboracense.

- Coordinar acciones y propuestas con organismos e instituciones que permitan ampliar coberturas y optimizar recursos.
- Formación y Capacitación de grupos vulnerables
- Campañas de atención médica preventiva y curativa para grupos vulnerables.
- Proyecto de Comunicación y Promoción Social de los Derechos Colectivos.

1.1.10 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Equidad de Género
- Interculturalidad
- Impulsar los Derechos Colectivos

1.1.11 POLÍTICAS

- Promoción de una cultura de solidaridad ciudadana.
- Integración social de personas y grupos en situación de alto riesgo.
- Fortalecimiento de la familia como institución fundamental de la sociedad.
- Apoyo a los proceso de participación ciudadana fomentados por el gobierno local.

1.1.12 SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN

El Patronato tiene la misión de apoyo social para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de la provincia, a través de tres áreas:

- Salud
- Capacitación, y
- Proyectos

SALUD



El Patronato prioriza su intervención en el área de salud y proporciona atención primaria, que tiene carácter integral que reconoce la participación de las comunidades y otros sectores; a través de:

Centro de Salud Fijo de Atención:

Funciona en el edificio central del ex -H. Consejo Provincial de Chimborazo, dando atención en las especialidades de: Odontología, Medicina General, Ginecología, Pediatría y Fisioterapia. Servicio de Laboratorio y Botiquín.

Unidades Móviles (Furgones):

Equipados, presta sus servicios en las áreas de Medicina General y Odontológica. Mediante las brigadas médica la provincia y llegan a las poblaciones más distantes y aisladas.

Brigadas de desparasitación e higiene oral, según los requerimientos de cada cantón, en coordinación con el INNFA, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación de acuerdo a una planificación.

Escuelas Saludables:

Escuelas Saludables como estrategia que propicia acciones integrales de promoción de salud, prevención de la enfermedad en torno al centro educativo, promoviendo el desarrollo humano sostenible de las niñas/os a través del desarrollo de habilidades y destrezas que les permita comprender y transformar la realidad.

El propósito fundamental de contribuir a restablecer ciertos derechos de la población infantil, en especial, los derechos a la educación, la salud, la protección y la alimentación.

En coordinación con el Plan Internacional, Ministerio de Educación y Ministerio de Salud, se implantará un plan piloto, en tres cantones de la provincia de Chimborazo: Chambo, Alausí y.

CAPACITACIÓN

Capacitación Ocupacional, a través de escuela taller, que permita a la población adolescente, joven y adulta que requiere adquirir conocimientos para mejorar su nivel de ingresos.

Fondo de Recursos:

A través de una campaña, recaudar mediante la venta de desechos reciclados, a través de la donación de los mismos, en las diversas instituciones, para adquirir material didáctico que será entregado a escuelas de escasos recursos de la provincia. Como un aporte al proyecto de Escuelas Saludables. Coordinación con el Comité Ejecutivo.

PROYECTOS.

Seguridad Alimentaria.

Interviene en la fase de consumo de la cadena alimentaria, que contribuye a prevenir y combatir la inseguridad nutricional de los grupos más vulnerables de las zonas urbano marginales y rurales de la provincia de Chimborazo. Por medio de:

Centro Infantil. Brinda atención integral diaria a la población infantil. Esta atención se da a los niños de 0 a 6 años en alimentación, salud y nutrición, cuidando el desarrollo sico-afectivo de los menores. Mediante el seguimiento y evaluación; la capacitación: a las madres comunitarias sobre el manejo adecuado de los niños/as, a los padres de familia en temas relacionados salud, nutrición y código de la niñez y adolescencia. Atención al niño/a sano a través de la atención médica tanto preventiva y curativa.

Huertos Comunitarios. Con el objetivo de generar propios ingresos y autoabastecimientos de productos agropecuarios, a un grupo de la tercera edad. Considerándose como una alternativa de terapia ocupacional.

SOCIALES.

Micro proyectos:

Están dirigidos a grupos más vulnerables de población en el área rural de la provincia de Chimborazo, principalmente niños/as con discapacidades y adultos mayores

Para el desarrollo de los proyectos el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, cuenta con un equipo interdisciplinario y el apoyo administrativo que maneja los recursos existentes bajo la dirección de la Presidenta.

CONVENIOS

- Convenio con la Fundación Repsol YPF del Ecuador
- Convenio con INNFA, trabajo coordinado tanto para las ayudas económicas como lo relacionado en el área de salud, y becas escolares.
- Suscripción Convenio con Fundación Promesa, para el expendio de medicinas de diferentes casas farmacéuticas, que son vendidas a menor precio, a través de botiquín popular a la población de escasos recursos.
- Convenios ORI para atender los Centros de Desarrollo Infantil
- Convenio de donación con la Embajada del Japón, para el equipamiento del Punto Fijo de Salud del Patronato.
- Convenio con Plan Internacional, Dirección de Salud y de Educación y Organización Panamericana de la Salud (OPS), para ejecución del Proyecto Escuelas Saludables.
- Pro niño MOVISTAR⁴

⁴ Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS FODA PGPCH

El análisis **FODA** es una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre una entidad, útil para examinar cada uno de los aspectos internos y externos de la misma.

Las siglas **FODA** significan:

	SIGNIFICADO	AMBIENTE
F	FORTALEZAS	INTERNO
O	OPORTUNIDADES	EXTERNO
D	DEBILIDADES	INTERNO
A	AMENAZAS	EXTERNO

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.⁵

La ventaja de aplicar éste instrumento es que nos permitirá representar en términos específicos un cuadro de situación que distingue la parte interna y externa de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía y las oportunidades y amenazas que provienen del entorno.

Las **fortalezas** son los recursos humanos, económicos y financieros que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.

⁵ Análisis FODA .http www.uventas.com

Las **debilidades** son aquellos recursos y actividades que carece la empresa y son obstáculos que limitan el desarrollo de la misma.

Dentro de su análisis externo el FODA cuenta con las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas que deben enfrentarlas; su control no depende de las empresas.

Las **oportunidades** son aquellas posibilidades que el departamento es capaz de aprovechar positivamente, o son también son situaciones a las que puede acceder dentro del entorno externo; todas éstas proporcionan ventajas para la entidad.

En cambio las **amenazas** se pueden considerar como aquellos eventos negativos ligados al entorno exterior del departamento y que dificultan en gran medida el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.1.1 MATRIZ FODA PGPCH

Tabla N° 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Estabilidad institucional. • Capacitación. • Respaldo del Gobierno incondicionalmente. • Estructura organizacional bien definida. • Cooperación Internacional. • Servicios de Calidad. • Experiencia Solida. • Ubicación Geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a través de creación de nuevos proyectos. • Oportunidades Laborables. • Interés por los beneficiados en capacitarse. • La factibilidad de llegar a los beneficiarios en forma directa. • Aceptación de la colectividad. • Mejoramiento Institucional. • Capacitación Internacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de Recurso humano especializado. • Falta de sistemas actuales de trabajo para la realización de nuevos proyectos. • Sistema de Control Interno deficiente. • Inexistencia de Controles en cada proceso transaccional. • Ejecución de transacciones sin la debida documentación de soporte. • Escaso conocimiento de quienes administran la entidad acerca de procedimientos de control interno. • Inexistencia de una planificación Adecuada. • Resistencia al Cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios políticos. • Desconocimiento de las funciones que realiza la institución. • Incumplimiento de las Normas emitidas por las Entidades de Control. • La estafa al estado a través de actividades fraudulentas. • Aumento de las Necesidades de la población. • Insuficiencia del Recurso Humano.
---	--

Fuente: Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

Elaborado por: Los Autores

2.1.2 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la entidad, la ponderación será de la siguiente manera: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será = 1, los parámetros que se utilizarán se clasificarán de la siguiente manera:

	CLASIFICACIÓN
Fortaleza Importante	4
Fortaleza menor	3
Debilidad Grave	2
Debilidad menor	1

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado, se suma el resultado de cada uno de los factores. Para cada uno de los resultados internos la calificación puede ser ponderada entre 4 máximo que indica que la empresa está estable y a 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio, se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla N° 2: Matriz de Medios Internos

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	R. PONDERADO
1. Comunicación.	0.07	3	0,21
2. Estabilidad Institucional.	0.06	4	0,24
3. Respaldo del Gobierno Incondicionalmente.	0.07	4	0,28
4. Estructura Organizacional bien definida.	0.06	3	0,18
5. Cooperación Internacional.	0.06	4	0,24
6. Servicios de Calidad	0.06	3	0,18
7. Experiencia Solida	0.06	4	0,24
8. Situación Geográfica	0.06	3	0,18
DEBILIDADES			
1. Insuficiencia de Recurso Humano Especializado.	0.07	2	0.14
2. Falta de Sistemas Actuales de trabajo para la realización de nuevos proyectos.	0.06	2	0,12
3. Sistema de Control Interno poco Eficiente.	0.07	2	0.14
4. Inexistencia de controles en cada proceso transaccional.	0.06	2	0,12

5. Ejecución de Transacciones sin la debida documentación de soporte.	0.06	2	0,12
6. Escaso conocimiento de quienes administran la Entidad acerca de procedimientos de controles internos.	0.06	2	0,12
7. Inexistencia de una planificación adecuada.	0.06	1	0,06
8. Resistencia al Cambio.	0.06	1	0,06
TOTAL	1.00		2,63

Fuente: Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

Elaborado por: Los Autores

2.1.2.1 INTERPRETACIÓN MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

En base al resultado de 2,63 en el **PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO** a simple vista podemos determinar que se tiene mayor número de fortalezas que debilidades, por lo que al mismo tiempo que resalta la Estructura Organizacional bien definida, también deberían preocuparse por implementar un sistema de control interno contable que provea de los controles necesarios y mejorarlos para cada ciclo de transacciones y nos permita ejecutar cada transacción con la debida documentación soporte, optimizando recursos, reduciendo costos y ofertando un servicio de calidad. De tal manera que no se ponga en riesgo la correcta administración de los fondos públicos.

2.1.3 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, se evalúa la siguiente matriz aplicando una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 a 1, por lo que la suma será: 1.

	CLASIFICACIÓN
Oportunidad Importante	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Grave	2
Amenaza Menor	1

El resultado se obtiene entre la ponderación y clasificación, se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En resultados externos la clasificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que la empresa tiene menores oportunidades, la media es 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor al promedio se tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla N°: 3: Matriz de Medios Externos

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	R. PONDERADO
1. Mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a través de nuevos proyectos.	0,08	4	0,32
2. Oportunidades Laborables.	0,07	4	0,28
3. Interés por los beneficiados en capacitarse.	0,08	4	0,32
4. La factibilidad de llegar a los beneficiarios en forma directa.	0,08	4	0,32
5. Aceptación de la colectividad.	0,07	4	0,28
6. Mejoramiento Institucional.	0,08	4	0,32
7. Capacitación Internacional.	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
1. Cambios políticos.	0,08	2	0,16
2. Desconocimiento de las funciones que realiza la institución.	0,07	2	0,14
3. Incumplimiento de las Normas emitidas por las Entidades de Control.	0,08	2	0,16
4. La estafa al estado a través de actividades fraudulentas.	0,08	2	0,16

5. Aumento de las Necesidades de la población.	0,08	2	0,16
6. Insuficiencia del Recurso Humano.	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		3,01

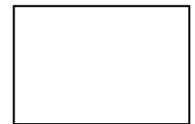
Fuente : Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

Elaborado por: Los Autores

2.1.3.1 INTERPRETACIÓN MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

En base al resultado de 3,01 obtenido del análisis del **PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**, podemos determinar que refleja mayor número de oportunidades con relación a sus amenazas, aprovechando de esta manera la implementación de proyectos innovadores que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que realmente lo necesitan, dándoles servicios de calidad a través de una capacitación adecuada y fomentando una cultura de emprendimiento y desarrollo. De esta forma se contará con la aceptación de la colectividad y se demostrará a gobiernos futuros la importancia del presente proyecto.

2.1.4 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO



PROGRAMA DE AUDITORIA				
ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO				
ÁREA: ADMINISTRATIVA				
CIUDAD: RIOBAMBA				
PROVINCIA: CHIMBORAZO		PERIODO: 2005 - 2008		
No	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	PREPARADO POR	FECHA
	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información generada en el departamento Financiero -Administrativo. <p>Objetivos Específicos: Determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras ejecutadas por el departamento. - Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicadas a las operaciones administrativas - financieras. - Fortalecer el sistema de control interno institucional en las aéreas administrativa y financiera. <p>Procedimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. - Evaluar la solidez o debilidades del control interno y con base en dicha evaluación: <ol style="list-style-type: none"> a) Prepare un informe de control interno con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas y los comentarios acerca de la solidez y/o debilidades del control interno, que requieren tomar una acción inmediata o pueden ser puntos apropiados para nuestra carta de recomendaciones. 			

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA – ADMINISTRATIVA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
	OBJETIVO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
1	¿Se formulan y divulgan los objetivos generales de control interno a toda la entidad?		X		La entidad en su mayoría no tenía conocimiento de los objetivos del control interno
2	Tiene el departamento un organigrama o esquema de organización?	X			
3	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?	X			Se encuentran claramente definidas
4	¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?	X			
5	¿Tiene el departamento un manual de procedimientos contables?	X			
6	Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?	X			Si los revisa la Presidenta del Patronato
7	¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?	X			
8	Utiliza el departamento para efectos de control: • ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?	X			Al finalizar el año se realiza un Plan Anual de Compras "PAC".
9	¿ Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de: ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto? ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?	X			La Presidenta es la única persona que autoriza los pagos y revisa los documentos.
10	¿Tiene la Entidad un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?	X			
	¿Existen procedimientos para la formulación, aprobación y divulgación de indicadores de Gestión?		X		No se formularon, aprobaron y difundieron los indicadores de gestión
11	¿Si lo tiene a quien rinde los informes?	X			Los informes se los rinde los informes al Sr. Prefecto.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA – ADMINISTRATIVA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
	OBJETIVO: BIENES DE CONSUMO INTERNO				
1	¿La entidad tiene establecido un reglamento para la adquisición de bienes de consumo interno en las mejores condiciones?		X		La entidad no tiene un reglamento para la adquisición de bienes de consumo interno
2	Tiene el departamento un responsable de la compra de bienes de consumo interno?	X			
3	¿El responsable de la compra es distinto del manejo y custodia de los mismos?	X			
4	¿Los bienes de consumo interno están resguardados de una forma adecuada en las instalaciones de la entidad?		X		Los bienes de bodega no se encuentran resguardados en forma adecuada
5	¿Tiene el departamento un manual de procedimientos para el ingreso y egreso de estos bienes?	X			
6	Todos los comprobantes, documentación y demás respaldos de ingresos y egresos son revisados periódicamente por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en sus movimientos?	X			
7	¿Existen la aplicación de procedimientos para la baja de bienes de consumo interno de una forma adecuada?		X		Se encontraron bienes de consumo interno en mal estado y no dados de baja
8	Utiliza el departamento para efectos de control: • ¿Documentación de respaldo ordenada de forma adecuada en caso de una revisión imprevista?	X			

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA –ADMINISTRATIVA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1	ACTIVOS FIJOS OBJETIVO I: EXISTENCIA Y PROPIEDAD DE LOS BIENES: ¿Existen procedimientos referidos al control de los bienes de activo fijo?		X		Ausencia de procedimientos adecuados de control de bienes propiedad del Patronato
2	¿Están debidamente separadas las funciones de custodia, operación y registro de estos bienes?	X			Están completamente separadas
3	Los procedimientos de control utilizados ¿son extensibles a la adquisición de bienes, recepción de donaciones?	X			
4	Respecto de las propiedades (terrenos, edificios, bienes de uso y otros): ♦ ¿tienen como respaldo facturas, escrituras, títulos de propiedad o certificado de dominio vigente? ♦ ¿Estos documentos ¿se guardan en forma adecuada para impedir su pérdida o destrucción?	X			Toda la documentación se encuentra debidamente archivada de manera que no se destruya.
5	¿Existen mecanismos de control para la transformación y fabricación propia de bienes de Activo Fijo? (por ejemplo, muebles)		X		El Departamento no fabrica ninguna clase de activos, todo se compra por el Portal de Compras Públicas.
6	Los procedimientos existentes permiten conocer en forma oportuna: ♦ ¿La identidad, ubicación y uso de los bienes del Activo Fijo? ♦ ¿La situación de un bien cuando queda en desuso?	X			Esta Claramente definido cuando un bien esta dado de baja.
7	¿Se efectúan verificaciones periódicas del inventario de los Activos Fijos? ♦ Si la respuesta es afirmativa, ¿Cada cuánto tiempo se realiza dicho Inventario?	X			Cada tres meses
8	¿Se concilian, por lo menos una vez al año, los inventarios físicos con los registros de la contabilidad?	X			Al finalizar el año.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA – ADMINISTRATIVA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
9	ACTIVOS FIJOS OBJETIVO I: EXISTENCIA Y PROPIEDAD DE LOS BIENES: ¿Existen controles físicos y administrativos de los bienes del activo fijo?	X			
10	¿Existe un funcionario responsable del cuidado y custodia de los inventarios?	X			
11	¿El sistema contable dispone de registros auxiliares que reflejen el costo neto de los Bienes, que constituyan un patrón de comparación de los inventarios físicos?	X			El sistema para el registro de activos fijos es muy completo y permite verificar su costo en cualquier momento.
12	Dada la multiplicidad de operaciones que se generan respecto del rubro ¿la Contabilización del Activo Fijo se lleva a cabo mediante un proceso computarizado?	X			
13	¿La Institución dispone de inmuebles (casas o Depto.) para uso de los funcionarios?		X		El Patronato no cuenta con casas o departamentos para uso de funcionarios.
14	OBJETIVO II: CONDICIONES DE MANTENIMIENTO ¿Se efectúa mantenimiento preventivo de los bienes?	X			Las personas encargadas de mantenimiento lo realizan de manera periódica.
15	¿Se asigna, formalmente, responsabilidad por la permanencia y mantenimiento de los bienes, a los usuarios de éstos?	X			
16	¿Existe una Unidad encargada de las actividades de administración y control de los bienes de Activo Fijo?	X			
17	¿La entidad tiene cubierto por seguros, sus activos fijos, contra riesgos generalmente Asegurables (incendios, robos, accidentes, daños a terceros y otros)? ¿Están vigentes las pólizas?		X		La entidad no cuenta con seguros para todos los activos fijos.
18	OBJETIVO III: DESTINACION Y ASIGNACION DE BIENES: ¿Se formalizan los cambios de responsable de los bienes, derivados del traslado o el alejamiento (retiros) de funcionarios?	X			Cada vez que se entrega o se recibe un activo fijo se deja constancia en una Acta de Entrega y Recepción.
19	¿Existe en cada Unidad, Depto. u Oficina, un registro de los bienes en uso bajo su responsabilidad?	X			

Realizado por	Fecha:
---------------	--------

Revisado por	Fecha:
--------------	--------

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA – ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1	<p>ACTIVOS FINANCIEROS OBJETIVO I.- CAJA - BANCOS 1. Respecto de los arqueos de caja y fondo fijo: ♦ Se realizan periódicamente? ♦ Lo ejecutan personas independientes a estas funciones? ♦ Se deja constancia escrita del arqueo?</p>	X X X			Se los realiza por lo menos una vez cada mes, de manera sorpresiva.
2	<p>Respecto a las conciliaciones bancarias: ♦ ¿Se realizan, a lo menos, una vez al mes? ♦ ¿Existe una instancia de revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias por un funcionario responsable? ♦ ¿Desempeña otra función relacionada con ingresos o desembolsos de efectivos?</p>	X X X			Las conciliaciones bancarias lo realiza la contadora.
3	<p>OBJETIVO III: RESTRICCIONES Respecto a las funciones: ♦ ¿Las funciones del manejo y custodia del fondo de caja chica se comunican por escrito al responsable de ese rubro? ♦ ¿Existe documentación de respaldo de caja chica desde su creación? ♦ ¿El responsable es capacitado previa asignación de sus funciones? ♦ ¿El fondo de caja chica funciona con ordenanzas actualizadas?</p>		X X X X		Se le asigno el manejo y custodia a la Secretaria de la Dirección Administrativas sin asignarle por escrito dichas funciones.
4	<p>Con relación a los talonarios de recibos de dinero (incluso los en blancos) y los talonarios de cheque: ♦ Están resguardados adecuadamente? ♦ Existe un debido control secuencial sobre la utilización de estos documentos?</p>	X X			
5	<p>¿Los recibos de ingresos: ♦ Son impresos para la institución y están numerados? ♦ Existen procedimientos establecidos para la anulación de estos comprobantes? ♦ Los controles incluyen la exactitud de los importes y las fechas?</p>	X			

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

PTRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



ÁREA – ADMINISTRATIVA

No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
	ACTIVOS FINANCIEROS				
	OBJETIVO I.- ESPECIES VALORADAS				
1	1. Respecto de los arquezos de caja en la venta de especies : ¿La revisión se la realiza de manera periódica?	X			
2	¿Los responsables de la revisión son funcionarios independientes a estas funciones?	X			
3	¿Se deja constancia escrita de la revisión realizada a los ingresos provenientes de la venta de especies valoradas?	X			
4	¿El dinero recaudado por la venta de especies valoradas es depositado de forma inmediata por el responsable de la recaudación?	X			El dinero recaudado no se deposita de manera inmediata.
5	OBJETIVO III: RESTRICCIONES ¿Las funciones del manejo y custodia de las especies valoradas se comunican por escrito al responsable de ese rubro?	X			
4	¿Existe la suficiente información que respalde los movimientos de las especies valoradas en relación a ingresos y egresos?		X		No existe la documentación necesaria del movimiento de las especies valoradas
5	¿El responsable de la venta de especies valoradas es capacitado previa asignación de sus funciones?	X			
6	¿La entidad posee la reglamentación respectiva para la utilización de los ingresos provenientes de especies valoradas?	X			
	¿Las funciones se lo realiza con la reglamentación actualizada?	X			

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

1. AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Integridad y Valores Éticos
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si el departamento establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene el departamento un código de conducta?		0		0		0	El departamento no tiene un código de conducta.
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1			1		1	
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0		0	
	TOTAL	3		3		3		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 0.60 * 100 = 60\%$$

Confianza= 60% Moderada

Riesgo= 40% Medio

✓ Existe una confianza moderada y un riesgo medio.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área del departamento.

1.2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		1		
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1		1		1		
3	¿El departamento se preocupa por su formación profesional?	1		1		1		Si se preocupa por el personal
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con el departamento?	1		1		1		
5	¿Sus habilidades son valoradas en el departamento?	1		1			0	
TOTAL		5		5		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{15} = 0.93 * 100 = 93\%$$

Confianza= 93% Alta
 Riesgo= 7% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de operación
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes del departamento son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

1.3. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		0		
3	¿Se da rotación al personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0		0	
4	¿La administración controla las operaciones en el departamento, especialmente las financieras?	1		1		1		
5	¿La información financiera la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas?	1		1		1		
6	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?		0		0		0	
7	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en la forma?		0		0		0	
TOTAL		4		4		3		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{21} = 0.52 * 100 = 52\%$$

Confianza= 52% Moderada
 Riesgo= 49% Bajo

✓ Existe una confianza moderada y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CEC
4/6

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Estructura organizativa
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza el departamento y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La Estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		1		
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		1		
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1		
5	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	1		1		1		
6	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1			0	
	TOTAL	6		6		5		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{18} = 0.94 * 100 = 94\%$$

Confianza= 94% Alta
 Riesgo= 6% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

1.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1		1			0	No existen políticas
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos en el departamento?	1		1		1		
4	¿La Presidenta revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1		1		
5	¿ Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		
TOTAL		5		5		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{15} = 0.80 * 100 = 93 \%$$

Confianza= 93% Alta
 Riesgo= 7% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Política y práctica en materia de recursos humanos
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene el departamento.

1.6. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	1		1		1		
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		1		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1		1		
TOTAL		5		5		5		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{15} = 1 * 100 = 100\%$$

Confianza= 95% Alta
 Riesgo= 5% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

2. EVALUACION DEL RIESGO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO “PGPCH”
COMPONENTE: Evaluación de riesgos
ALCANCE: Objetivos
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si el departamento tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

2.1. OBJETIVOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos en el departamento son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles del departamento de cada actividad?	1		1		0		
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	1		1		1		Si se evalúa los resultados de cada área.
4	¿El departamento tiene establecidos objetivos beneficios sociales y de cumplimiento?	1		1		1		
5	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		1		1		
6	¿El departamento cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1		
7	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	1		1		1		Si se toman acciones correctivas.
TOTAL		7		7		6		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{20}{21} = 0.95 * 100 = 95\%$$

Confianza= 95% Alta
 Riesgo= 5% Bajo

* Existe una confianza alta y un riesgo bajo

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Evaluación de riesgos
ALCANCE: Riesgos
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si el departamento tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

2.2. RIESGOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la Presidenta?	1		1		1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1		1		1		
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		1		1		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1			0	
5	¿Identificado un riesgo en el área de servicios de ventas se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1		1		
TOTAL		5		5		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{15} = 0.93 * 100 = 93 \%$$

Confianza= 93 % Alta
 Riesgo= 7% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Evaluación de riesgos

ALCANCE: Análisis de Riesgos y su proceso
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

2.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se Analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1		1		1		
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1		1		1		
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1		1		
TOTAL		4		4		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{12} = 1 * 100 = 100 \%$$

Confianza= 95 % Alta
 Riesgo= 5% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Evaluación de riesgos
ALCANCE: Manejo del Cambio
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian, y envuelven la actividad del departamento.

2.4. MANEJO DEL CAMBIO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?	1		1		1		
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		1			0	
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar al departamento?	1		1		1		
4	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelarias tomadas frente a un riesgo?	1		1		1		
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar al departamento?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		5		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{18} = 0.94 * 100 = 94\%$$

Confianza= 94% Alta

Riesgo= 6% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Actividades De control
ALCANCE: Tipos de actividades de control
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas en el departamento?	1		1		1		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la Presidenta?	1		1		1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1			0		0	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		1		
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	1		1		1		
TOTAL		7		6		6		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{19}{21} = 0.90 * 100 = 90\%$$

Confianza= 90% Alta
 Riesgo= 10% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Actividades De control
ALCANCE: Control sobre los sistemas de información
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

3.1. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software en el departamento posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1			0	
2	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en el proceso?	1		1			0	
3	¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentren?	1		1			0	
4	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?	1		1			0	
5	¿Existen opciones de auditoría en el paquete contable?		0		0		0	
6	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1		1		1		
7	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		2		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{21} = 0.67 * 100 = 67\%$$

Confianza= 67 % Alta
 Riesgo= 33 % Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Información y comunicación
ALCANCE: Información
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1. INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En Un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		1		
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		1		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		1		
TOTAL		5		5		5		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{15} = 1 * 100 = 100\%$$

Confianza= 95 % Alta
 Riesgo= 5% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Información y comunicación
ALCANCE: Información Comunicación
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Captura información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.2. COMUNICACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los Datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en el departamento?	1		1		1		
3	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias del departamento?	1		1		1		
4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en el departamento, sus responsabilidades?	1		1		1		
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1		1		
6	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		6		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{18}{18} = 0.1 * 100 = 100\%$$

Confianza= 95 % Alta
 Riesgo= 5% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

5. SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Supervisión
ALCANCE: Actividades de monitoreo
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Captura información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia fiscal de los recursos?	1		1		1		
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1		1		1		
4	¿La Presidenta analiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1		1		1		
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1		1			0	
	TOTAL	5		5		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{15} = 0.93 * 100 = 93\%$$

Confianza= 93% Alta
 Riesgo= 7% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO "PGPCH"
COMPONENTE: Supervisión
ALCANCE: Reporte de deficiencias
FECHA: 01/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		EJECUT.		OPER.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		1		
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1		1		
TOTAL		3		3		3		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{9} = 1 * 100 = 100\%$$

Confianza= 95% Alta

Riesgo= 5% Bajo

✓ Existe una confianza alta y un riesgo bajo.

Realizado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	INDICE
CALIDAD	Determinar el grado de compromiso y provecho en la prestación servicios según la visión establecida por el departamento.	% de la verificación y calificación de conocimiento de la visión del centro	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{19 \times 100}{21}$	90.48%
CALIDAD	Establecer el grado de conocimiento de la misión del departamento, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores	% que mide el grado de vinculación deseado con lo posible.	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{20 \times 100}{21}$	95.24%
EFICIENCIA	Establecer el grado de orientación del departamento en propósitos concretos.	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	$\frac{\# \text{ objetivos alcanzados}}{\# \text{ objetivos definidos}}$	$\frac{4 \times 100}{4}$	100%
EFICIENCIA	Establecer el grado de cumplimiento de las políticas que ayudan a normar la gestión departamental.	Eficiencia en el cumplimiento de las políticas.	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ políticas establecidas}}$	$\frac{3 \times 100}{3}$	100%
CONTROL	Establecer el porcentaje de procedimientos aplicados en las acciones encaminadas por el centro.	Eficiencias en los procedimientos	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ políticas establecidas}}$	$\frac{4 \times 100}{4}$	100%
CONTROL	Establecer el porcentaje de cumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores del Patronato	Eficiencia en cumplimiento de funciones.	$\frac{\# \text{ Funciones asignadas}}{\# \text{ Funciones definidas}}$	$\frac{3 \times 100}{5}$	60%
EFICIENCIA	Establecer el grado de responsabilidad por parte de los directivos del Patronato.	Eficiencia en el cumplimiento de responsabilidades	$\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel directivo}}{\text{Acciones determinadas}}$	$\frac{4 \times 100}{4}$	100%

Realizado por

Fecha:

Revisado por

Fecha:

2.1.4.1. DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL X 100}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{232 \times 100}{264}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 87,88 \%$$

a) Calificación De Confianza

NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alto

RESULTADO

CONFIANZA: ALTA
RIESGO: BAJO

DETERMINACIÓN DEL NIVEL RIESGO-CONFIANZA

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15-50 %	51-75 %	76 %-95 %	

Tabla Nº 5: Determinación del R- C

COMPONENTE	CONFIANZA			RIESGO
	BAJA	MODERADA	ALTA	
AMBIENTE DE CONTROL				
Integridad y Valores Éticos		X		MEDIO
Compromiso de Competencia Profesional del Personal			X	BAJO
Filosofía Administrativa y Estilo de Operación		X		BAJO
Estructura Organizativa			X	BAJO
Asignación de Autoridad y Responsabilidad			X	BAJO
Políticas y Práctica en Materia de Recursos Humanos			X	BAJO
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
Objetivos			X	BAJO
Riesgos			X	BAJO
Evaluación del Riesgo			X	BAJO
Manejo de Cambio			X	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Tipos de Actividades de Control			X	BAJO
Control Sobre los Sistemas de Control			X	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Información			X	BAJO
Comunicación			X	BAJO
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Actividades de Monitoreo			X	BAJO
Reporte de deficiencia			X	BAJO

RIESGO		
ALTO	0	0%
MEDIO	1	6.25%
BAJO	15	93.75 %
	16	100%

Fuente: Evaluación de Control Interno

Elaborado por: Los Autores

El riesgo en el departamento tiene un porcentaje sumamente bajo lo cual demuestra que existe un sistema de control interno sólido, puesto que de los cinco componentes analizados del método COSO se ha logrado obtener lo siguiente; 0% riesgo alto, 6.25% de riesgo moderado o medio y 93.75 % de riesgo bajo, es por ello que se debe tomar las medidas precautelares para minimizar todos los riesgos y con ello aumentar la confianza en cuanto al sistema de control interno.

PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

2.1.4.2. INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

Una vez realizada la visita previa a la empresa y luego de haber entrevistado a los principales miembros de la misma obtuvimos información relevante que nos sirvió para conocer el entorno del PGPCH.

Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe con la descripción de PGPCH, y recomendaciones propuestas por auditoría para solucionar las deficiencias encontradas y en caso de no haberlas seguir con la misma eficiencia y la eficacia en sus procesos.

a) DATOS GENERALES DEL PATRONATO.

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo (PGPCH), se encuentra en la ciudad de Riobamba y funciona como un departamento más del Gobierno Provincial de Chimborazo, el cual se encuentra legalmente constituido y recibe todo el apoyo del Sr. Prefecto de la Provincia de Chimborazo, de Organismos Internacionales y de Empresas Privadas que contribuyen a la Minga para el Buen Vivir “MINKA SUMAK KAWSAY” de los Chimboracenses y sobre todo a favor de las personas más necesitadas.

Además el PGPCH ejecuta proyectos que benefician a todos los grupos de atención prioritaria como son: los adultos mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con capacidades especiales, gente privada de su libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria.

El PGPCH será líder en la prestación de servicios de salud además referente de excelencia en la generación de proyectos innovadores dinámicos en el país y de modelos de autogestión en la Provincia, que contribuye en el desarrollo integral del país.”

b) AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de diagnostico general son:

c) HOJA DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario del control interno:

1. AMBIENTE DE CONTROL

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	El departamento cuenta con un reglamento interno, realizado cuando iniciaban sus sin embargo no existe un manual de valores éticos, formalmente establecido y conocido por todo el personal, por lo cual se está inobservado la NTCI 300-03 que se refiere a la actuación y honestidad de los funcionarios	A la Presidenta.- Dispondrá al Director de Talento Humano que elabore un proyecto del Manual de códigos de Ética en el cual se inculque la integridad de valores que es un requisito previo para el comportamiento ético, documento que lo pondrán en conocimiento de la Asamblea, organismo que luego del análisis lo aprobara y dispondrá su divulgación para conocimiento y aplicación obligatoria
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	El departamento dispone de una descripción formal de cada puesto de trabajo, poseen un Reglamento Interno que describa las funciones de cada funcionario, y además el departamento aplica pruebas de selección parcial de personal para incorporarse al trabajo.	Seguir actualizando periódicamente el Reglamento Interno incluyendo las funciones para cada miembro de la entidad. Capacitar a todo el personal, dependiendo del área que ocupen los mismos.
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	La filosofía y Estilo de gestión que mantienen la dirección es muy adecuada y acertada, puesto que se analiza los diferentes riesgos que acarrea una decisión, aunque no se rota el personal solo cuando un empleado es despedido, el personal contable es permanente por lo que se puede realizar un análisis profundo del área .	Deberán realizar rotaciones de funciones permanentes, con la finalidad que los colaboradores en el departamento sean multidisciplinarios. Aclarar todas las dudas que se mantengan en él con respecto a la información contable, tratar de entender el proceso financiero y escuchar criterios con la finalidad de llegar a establecer mejoras que contribuyan a la eficiencia del departamento.

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La estructura organizativa es casi apropiada, ya que existe una buena responsabilidad y dependencia de parte de los directivos y eso se ve reflejada en los conocimientos que imparten dentro de su estructura organizativa.	Otorgarles el suficiente apoyo a los copartícipes para que creen en el trabajo que ellos realizan, y proporcionarles la suficiente confianza para que de esta manera incrementen sus habilidades y destrezas y puedan desarrollarse de mejor manera.
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	La asignación de autoridad se da con una previa revisión de la antigüedad del trabajo del empleado a delegar, se lo realiza en los niveles de la organización, los mismos que están encaminados al cumplimiento de los objetivos.	Deberán implementar para un adecuado control de las actividades un manual de trabajo especificando claramente las responsabilidades de los colaboradores, también determinando el debido orden jerárquico.
POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	En el departamento existe convocatorias para la entrevista de los trabajos y también se realiza concurso de merecimientos para el personal, para que exista un incentivo hacia los trabajadores y las personas de su alrededor.	Capacitar al personal de la organización, en temas referentes a la actividad que desarrolla la organización, el personal también debe estar capacitado en temas de cultura general.

2. EVALUACIÓN DE RIESGO

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
OBJETIVOS	Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta departamentales, pero no se tiene claro los objetivos de cada área en el departamento. .	La administración deberá plantear objetivos por área de cada nivel en el departamento, de modo que se plasme también las necesidades y objetivos propios para cada uno de ellas.
RIESGOS	El departamento debe asemejar los riesgos que existe dentro y fuera de la entidad, para que el personal conozca oportunamente los peligros que afectare al departamento.	Deberán determinar factores para controlar y tomar acciones frente a los riesgos existentes que se puede dar dentro o fuera del departamento, los mismos que deben ser comunicados al personal, para que estos puedan dar una opinión referente al tema y puedan solucionarlos.
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO	El departamento analiza de manera detallada los riesgos, con la probabilidad de su ocurrencia su finalidad es precautelar y controlar que las actividades y las decisiones se ejecuten en medida de optimizar los recursos humanos, materiales, y financieros.	Deberán tener un estudio minucioso en lo posible con datos cuantitativos de la ocurrencia de los riesgos, que ayuden a aseverar los problemas a presentarse en un futuro.
MANEJO DEL CAMBIO	El departamento cuenta actualmente con un sistema de información que captura, procesa y reporta información sobre hechos que indiquen cambios sobre los riesgos que pueda existir en el mismo, pero esto no se encuentra muy bien estructurado, también están en la capacidad de reaccionar frente a ellos. Además existen controles adecuados que verifiquen las acciones ejecutadas por el nivel directivo.	Deberá existir un sistema de información muy bien estructurado, el cual ayude al personal a tomar las mejores decisiones frente a los cambios existentes, y se debe informar a los miembros del departamento para que se anticipen y puedan reaccionar inmediatamente. También deberá el departamento implementar controles que garanticen la correcta utilización de los recursos por parte del nivel directivo.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	Existe una adecuada segregación de funciones, una coordinación entre áreas, además existe políticas de manera formal sobre el Sistema de Control Interno, las transacciones están claramente documentadas, para todo tipo de transacción se pide la autorización de la Presidenta, también existen indicadores de desempeño para evaluar la gestión administrativa y contable. Y no es factible el acceso a las oficinas de administración y contabilidad.	Deberán seguir manteniendo actualizado el sistema de control interno en el que determine claramente las políticas y procedimientos para el correcto funcionamiento, además deberán medir la evaluación de desempeño a través de indicadores para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera del departamento.
CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	El departamento trabaja con el paquete contable SINFO, en el cual la información contable se ve reflejada de manera correcta, su manejo es muy desarrollado y lo utilizan la contadora, tesorera respectivamente. Existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce pero que son necesarias, no existe módulos de auditoría que ayuden al control.	Deberán adquirir un paquete de software, que contenga opciones de auditoría, a la vez que este paquete cuente con un sistema que arroje información financiera completa y exacta ayudando a la toma de decisiones y ahorro de recursos.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INFORMACIÓN	La información es procesada debidamente en los tres niveles directivos, ejecutivos y operacionales, además el flujo informativo circula en forma adecuada.	Deberá seguir la comunicación fluyendo en todo el personal del departamento, conocer la importancia de estar informado en lo que sucede dentro y fuera de él, ya que esto ayudará al sistema de información a detectar con mayor facilidad lo que ocurre al interior de la misma.
COMUNICACIÓN	Dentro del personal existe una buena comunicación ya que lo expresan en forma clara los aspectos relevantes que tiene el departamento para un buen desempeño y una buena relación entre el personal, pero no existe comunicación con auditoría externa, porque aún no se han realizado este tipo de Exámenes.	Deberán implementarse controles internos de manera que ayuden al personal a mejorar la comunicación y el desempeño dentro de la entidad, así se podría evaluar por medio de auditorías externas.

5. SUPERVISIÓN

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ACTIVIDADES DE MONITOREO	Existe una supervisión de las actividades que realizan los colaboradores en el departamento, además se han analizado informes de auditoría interna y externa, operaciones que tiene el departamento, por lo mismo se han podido comparar información con entidades externas.	Deberá la organización definir lineamientos claros para la evaluación de la situación del departamento, acoger criterios externos que ayuden a conseguir los objetivos y metas del Patronato.
REPORTE DE DEFICIENCIAS	Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para el hallazgo y reporte de deficiencias, las deficiencias son comunicadas de inmediato al nivel directivo.	Garantizar que el máximo nivel de autoridad conozca brevemente las deficiencias encontradas para que tome las medidas correctivas necesarias.

d) ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE UN CUADRO BASADO EN LOS CUATRO ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Tabla N° 6: Análisis del Proceso Adm.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	PARAMETRO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
PLANIFICACIÓN	Definir los objetivos o metas del departamento	El departamento tiene planteados objetivos y las estrategias que deben ser actualizados.	Debido al descuido por parte de los directivos en su planificación no se ha logrado actualizar los objetivos.	Se recomienda a los directivos del departamento elaborar planes para la actualización y consecución de mejores objetivos.
ORGANIZACIÓN	Ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los principales miembros del departamento.	Se da una rotación inadecuada al personal de trabajo en las diferentes áreas ya que se lo realiza de una manera excesiva.	El departamento presenta una fuerte estructura organizativa, sin embargo esta no se cumple.	Elaborar una planificación de rotación del Talento Humano que permita definir claramente las funciones de cada empleado indicando todos los parámetro que sean necesarios.
DIRECCIÓN	Verificar que se haga	El directivo tiene grandes cualidades de liderazgo que ayudan a que fluya la comunicación entre todos los miembros de la organización	Existe un buen ambiente de control puesto, que los funcionarios se sienten motivados y tienen mucha confianza en el directivo.	Es recomendable siempre estar al pendiente de las necesidades del Talento Humano para así siempre tenerlo motivado.
CONTROL	Proceso de vigilar actividades	El departamento cuenta con controles efectivos para el desarrollando de sus actividades en el departamento, debilidades mínimas.	Se tienen medidas efectivas de control, sin embargo no se aplican en su totalidad.	Actualizar de manera periódica las normas de control para que sigan funcionando de manera efectiva para el cumplimiento de las leyes, reglamentos en el departamento.

Fuente: Proceso Administrativo PGPCH
Elaborado por: Los Autores

e) ANÁLISIS DEL SISTEMA DEL PERSONAL
Análisis de las políticas del sistema del Personal

Tabla Nº 7: Análisis del Personal

No	NORMAS ELEMENTALES	CUMPLIMIENTO
1	Se define el perfil del puesto de trabajo	SI CUMPLE
2	Existe selección en el personal	SI CUMPLE
3	Cuando un trabajador no se encuentra existe rotación del personal	NO CUMPLE
4	Los horarios y jornadas de trabajo se cumplen	SI CUMPLE
5	Los trabajadores mantienen el espíritu de colaboración	SI CUMPLE
6	Se detallan las funciones del trabajador	SI CUMPLE
7	El personal Recibe capacitaciones constantes	SI CUMPLE
8	Los empleados reciben motivaciones	SI CUMPLE
9	Existe dinámicas en grupos	SI CUMPLE
10	Se da a conocer los objetivos institucionales	SI CUMPLE
11	Los trabajadores son asegurados en el IESS	SI CUMPLE
12	Se considera los riesgos de trabajo	SI CUMPLE
13	Se tiene medidas correctivas para los conflictos entre el personal	SI CUMPLE
14	Los trabajadores gozan de los Beneficios Sociales	SI CUMPLE

Fuente: Evaluación Control Interno al personal del PGPCH

Elaborado por: Los Autores

CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	%
Cumplido	13	92.86
Incumplido	1	7,14
	14	100

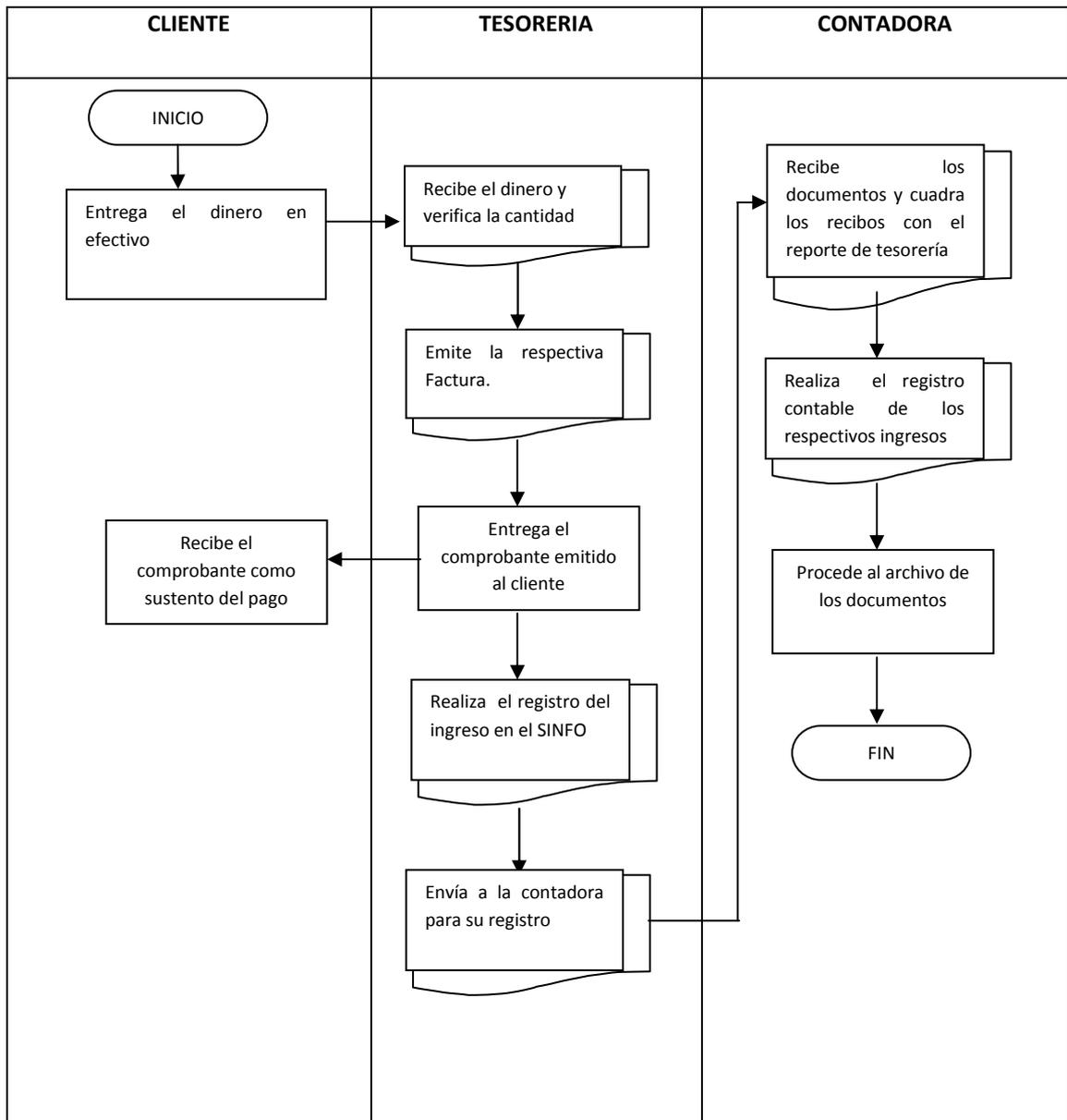
Análisis:

Luego de evaluación realizada determinamos como conclusión que el 92.86 % de las políticas principales del personal se cumple, mientras que un 7,14% es representado por debilidades como:

- la inexistencia periódica de actualización de datos personales, no poseer el tiempo de las funciones de cada funcionario en cada puesto de trabajo.
- No contar con un respaldo actualiza y periódico de las evaluaciones del personal.

a) Descripción de procesos actuales mediante la herramienta Flujogramas

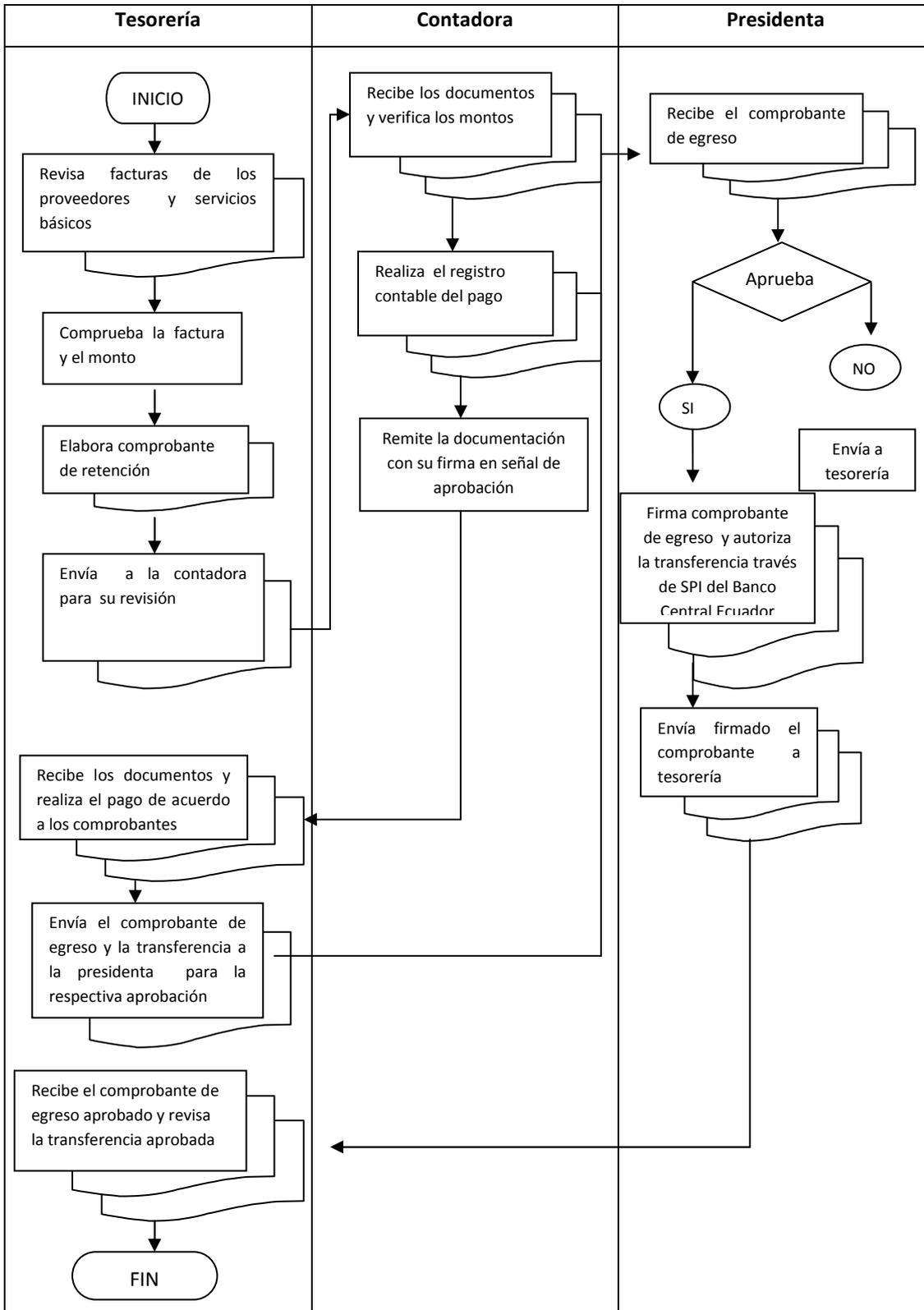
Procedimiento: registro del ingreso en efectivo.



Flujograma N° 1: Registro de Ingresos en Efectivo.

Fuente: Elaborado por Los Autores

Procedimiento: elaboración de pagos – egresos.



Flujograma N° 2: Elaboración Pagos - Egresos

Fuente: Elaborado por Los Autores

f) ANÁLISIS DEL SISTEMA CONTABLE.

Software

El paquete contable que se utiliza en el departamento es el SINFO que lo utilizan también todos los departamentos del Gobierno Provincial.

Información Contable

La información contable es confiable y oportuna, los documentos son revisados, clasificados y ordenados cronológicamente.

Valoración Cuantitativa

Tabla 8: Análisis Sistema Cont.		CALIFICACIÓN
CONTROL INTERNO CONTABLE		
ETAPA DE RECONOCIMIENTO		
IDENTIFICACIÓN		
1	Se tienen debidamente identificados los códigos de cada uno de los productos del proceso contable que deben suministrarse	3
2	Se tienen correctamente identificados los códigos de los productos de los demás procesos que se constituyen en insumos del proceso contable	4
CLASIFICACIÓN		
1	Los hechos, financieros, económicos y sociales llevados a cabo han sido incluidos en el proceso contable	3
2	Los hechos, financieros, económicos y sociales son confiables y de fácil clasificación en el Catálogo de Cuentas	4
REGISTROS Y AJUSTES		
1	Se realizan periódicamente conciliaciones y cruces de saldos	4
2	Se realizan periódicamente tomas físicas de bienes, derechos y obligaciones y se confrontan con los registros contables para hacer los ajustes pertinentes	4
ETAPA DE REVELACIÓN		
ELABORACIÓN DE ESTADOS CONTABLES Y DEMÁS INFORMES		
1	Se elaboran los libros de contabilidad de acuerdo a los Principios Generalmente Aceptados en el Sector Público	4
2	Las cifras obtenidas en los estados, informes y reportes coinciden con los saldos de los libros de contabilidad	4

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN		
1	Se presenta oportunamente los estados informes y reportes contables al representante legal	3
2	Se pública en un lugar visible el balance General	1
OTROS ELEMENTOS DE CONTROL		
ACCIONES IMPLEMENTADAS		
1	Se identifican, se analizan y se da un tratamiento adecuado a los riesgos de índole contable del departamento en forma permanente	4
2	Existe o funciona una instancia asesora que permita gestionar los riesgos contables	4

CONTROL INTERNO CONTABLE	PUNTAJE OBTENIDO	INTERPRETACIÓN
ETAPA DE RECONOCIMIENTO		
IDENTIFICACIÓN	3	SATISFACTORIO
CLASIFICACIÓN	3	SATISFACTORIO
REGISTROS Y AJUSTES	4	ADECUADO
ETAPA DE REVELACIÓN		
ELABORACIÓN DE ESTADOS CONTABLES Y DEMÁS INFORMES	4	ADECUADO
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	4	ADECUADO
OTROS ELEMENTOS DE CONTROL		
ACCIONES IMPLEMENTADAS	4	ADECUADO

Fuente: Evaluación C.I.

Elaborado por: Los Autores.

Interpretación de las Calificaciones Obtenidas o Resultados Obtenidos

1	INADECUADO
2	DEFICIENTE
3	SATISFACTORIO
4	ADECUADO

Como se puede analizar en el cuadro anterior el sistema de control interno en cuanto al sistema contable se encuentra sin problemas graves; lo que demuestra

que se maneja de manera adecuada y estos controles además garantizan la confiabilidad de la información.

Proceso contable que se maneja en el sistema contable del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo.

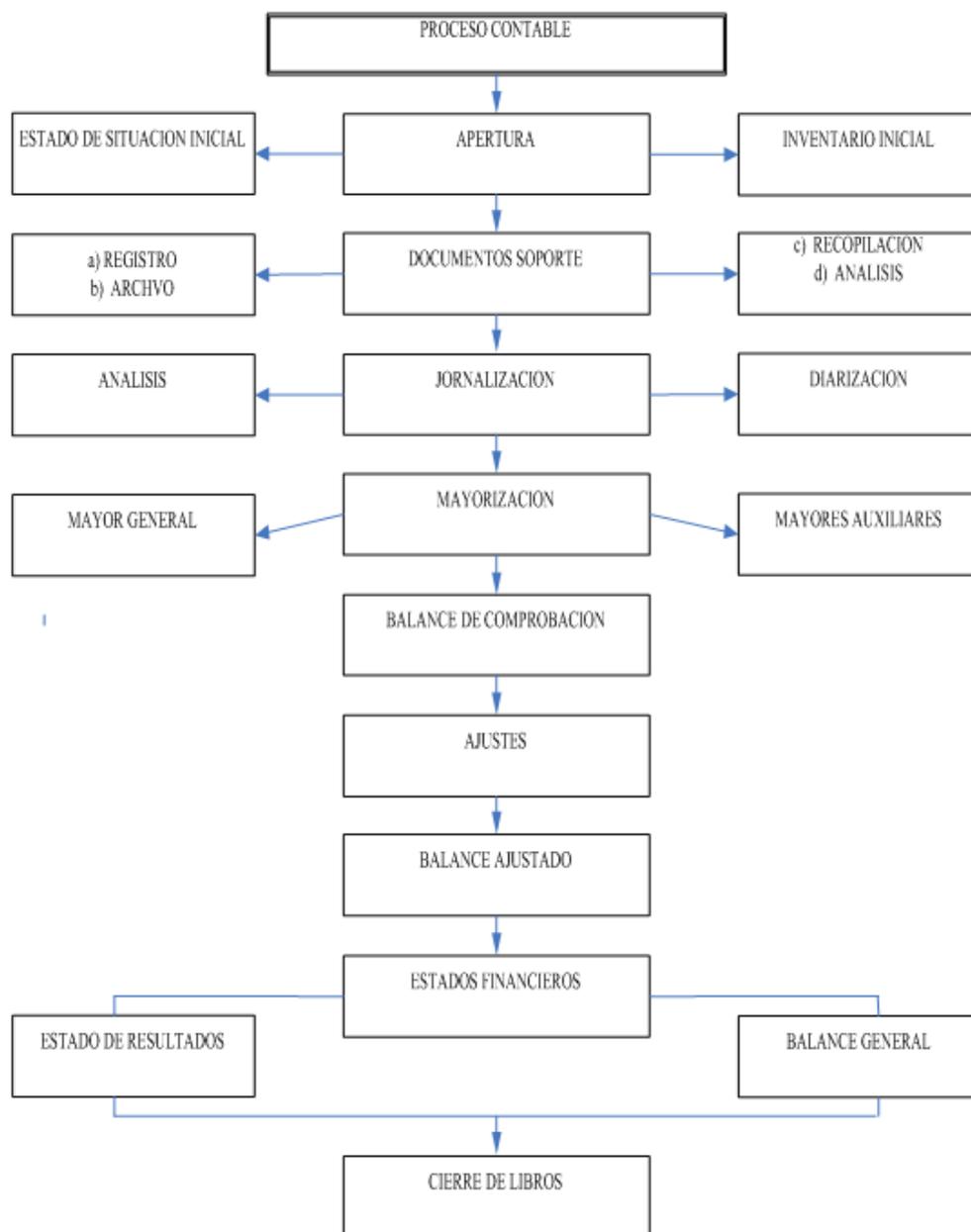


Gráfico N° 1: Proceso Contable del PGPCH

Elaborado por: Los Autores

g) RESUMEN DE LAS EVALUACIONES

Tabla N° 9: Resumen de las Evaluaciones

Análisis	Herramienta	Conclusión	Recomendación
Situacional	1. FODA - Matriz de los medios Internos - Matriz de los medios externos	El Patronato presenta en la matriz de los medios internos un resultado de 2.63 lo cual demuestra que el departamento tiene mayores fortalezas que debilidades, y 3.01 en la matriz de medios externos en el que se ve reflejado que se cuenta con mayor número de oportunidades con relación a sus amenazas.	Se recomienda que cuando se detecte una debilidad, amenaza, se tomen acciones de manera oportuna con la finalidad de convertir esa debilidad en una fortaleza, y esa amenaza en una oportunidad.
Control Interno	1. Cuestionarios de Control Interno método COSO. 2. Determinación del Nivel Riesgo Confianza.	El sistema de control interno del departamento presenta un sistema sólido puesto que demuestra 0 % de Riesgo alto, lo cual significa que la Presidenta y sus directivos toman todas medidas para salvaguardar sus recursos en su mayoría.	Con la finalidad de minimizar el riesgo en el departamento se recomienda que se realice controles preventivos y correctivos de forma periódica.
Procesos Administrativo	Cuadro de los elementos administrativos.	El proceso administrativo en el departamento presenta una fuerte estructura organizativa, con una falencia mínima, superable en el transcurso del tiempo.	Se recomienda a los directivos del departamento actualizar sus planes para la consecución de los objetivos a través de la implementación de un departamento de auditoría interna, de esta manera poder mejorar el proceso administrativo.
	1. Análisis de Políticas del	Se determinó que el módulo del	Se recomienda mitigar aquellos

Sistema Personal	Personal de cumplimiento.	personal tiene un porcentaje muy representativo de políticas cumplidas de acuerdo con la ley, por lo cual se ve reflejado en los objetivos alcanzados.	riesgos en cuanto al sistema del personal para así poder minimizar toda clase de conflictos.
Sistema Contable	Valoración Cuantitativa	El sistema de control interno contable se presenta de una forma adecuada, lo cual demuestra que existen controles que garantizan confianza en la información.	Se recomienda seguir mejorando y manejando de las misma manera el sistema de contabilidad de forma eficiente.
<p>Precipitada</p> <p>CONCLUSION: Una vez evaluado los diferentes sistemas podemos sacar como conclusión final que el sistema de control Interno del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo presenta una fuerte estructura organizativa, detectando pequeños problemas que se pueden mitigarlos en el transcurso del tiempo, por lo que tiene un 93.75 % de riesgo bajo por lo cual se recomienda tomar las medidas correctivas entre una de ellas es la implementación de un Plan de Mejora de la Gestión Administrativa y de esta manera actualizar su plan estratégico que se propone en el siguiente trabajo investigativo.</p>			

Fuente: Evaluación Control Interno PGPCH

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO III

3. MARCO CIENTÍFICO

3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1.1 PLAN DE EMPRESA O INSTITUCIÓN

El plan es un documento que refleja el contenido de cualquier proyecto desde la definición del mismo hasta la forma de llevarlo a la práctica. Un plan de empresa o institución es llevar a cabo un estudio de todas las variables que afectan al mismo y por lo tanto determinar la viabilidad del mismo.

Por otro lado es la carta de presentación ante terceros a la hora de solicitar cualquier colaboración o apoyo financiero, y lo más importante nos permitirá comparar la realidad con lo presupuestado y tomar decisiones en tiempo real.

3.1.1.1 ESQUEMA DE UN PLAN DE EMPRESA O INSTITUCIÓN

1. Presentación del proyecto y promotores

- ✓ Objetivos generales y característica del proyecto.
- ✓ Resumen del proyecto: inversión necesaria, financiación propia y ajena, estimación de ventas, resultados estimados, recursos necesarios, localización.
- ✓ Presentación de los promotores: formación, experiencia.

2. Actividad: Producto o Servicio

- ✓ Características del producto o servicio
- ✓ Mercado al que va dirigido
- ✓ Características diferenciadoras respecto de la competencia
- ✓ Regulación jurídica

3. Mercado

- ✓ Definición del mercado y su evolución
- ✓ La competencia
- ✓ Participación prevista en el mercado

4. Comercialización

- ✓ Presentación del producto o servicio
- ✓ Determinación del precio
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Acciones de promoción
- ✓ Previsión de ventas

5. Producción

- ✓ Proceso de fabricación
- ✓ Equipos e instalaciones
- ✓ Aprovisionamiento y Gestión de Stocks

6. Localización

- ✓ Criterios de Localización

7. Personas

- ✓ Perfiles de las personas a contratar
- ✓ Formas de contratación
- ✓ Previsiones de contratación en el tiempo

8. Financiación

- ✓ Necesidades económicas: recursos propios ,ajenos, subvenciones
- ✓ Identificación y selección de fuentes de financiación
- ✓ Plan financiero; proyecto de inversiones, previsión de tesorería, cuenta de resultados y balances provisionales (mínimo 3 años)
- ✓ Rentabilidad del proyecto
- ✓ Planes de contingencia

9. Aspectos Formales

- ✓ Elección de la forma jurídica
- ✓ Trámites administrativos a realizar

3.1.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

El mejoramiento debe asumirse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe también planificarse de una manera adecuada y pertinente.

El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema con el cual funciona actualmente una entidad.

El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia del organismo encargado de la elaboración de los mismos. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por un futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.



El marco de referencia o línea base en que se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician.

Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada sea alcanzada, sino también eliminar las debilidades y sus causas.

Por ejemplo: si una de las debilidades es que la entidad no cuenta con suficientes recursos de autogestión en un área de trabajo determinada, las causas no excluyentes mutuamente podrían ser:

- ✓ No se asigna suficiente presupuesto para comprar material.
- ✓ El recurso humano es escaso.
- ✓ No están identificados los recursos materiales que se podrían adquirir.
- ✓ Los interesados no demandan los recursos materiales existentes.
- ✓ no se cuenta con espacio e infraestructura adecuada para almacenar los recursos materiales

Así, el plan de mejoramiento debe considerar y describir claramente las causas de la debilidad y plantear la (s) acción (es) que va (n) a permitir superarla.

Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento se relaciona con que lo que no se planifica pierde posibilidades de logro, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos.

El plan de mejoramiento guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política.

3.1.2.1 METODOLOGÍAS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO

I PARTE: Análisis de las debilidades o necesidades detectadas

- ✓ Analizar las causas de cada debilidad señalada en los criterios; se debe contestar la pregunta: ¿de qué depende lo que está mal?
- ✓ Enlistar las posibles acciones que permitirían atender los factores que provocan la situación actual.
- ✓ Analizar la viabilidad de cada acción en: tiempo, costo, apoyo político, proveedores, recursos técnicos, etc.; se recomienda el principio de “el mejoramiento asequible”.
- ✓ Escoger las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo cuando se llevarán a cabo.

En esta primera parte se sugiere que, una vez que los evaluadores externos han entregado su informe, el equipo responsable de la autoevaluación en la entidad, trabaje con la siguiente matriz, para cada componente:

COMPONENTE:					
Debilidad	Razones que provocan la situación	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de las acciones factibles de lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad

II PARTE: Diseño del plan de mejoramiento

A. Componentes de un Plan de mejoramiento:

- **Debilidad o necesidad:** Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste. Por ejemplo: “incipiente investigación”, “ausencia de recurso humano destinado para ese trabajo”, “falta de material disponible para la venta”, “insatisfacción de los demandantes”, etc.

- **Objetivo:** Representa el estado del sistema que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales. Se recomienda redactar un objetivo por cada debilidad, en infinitivo, de manera concreta y con una idea clara de lo que se pretende lograr.

Por ejemplo: la debilidad “ausencia de recurso humano destinado para ese tipo de labor” puede acompañarse del objetivo “Fortalecer la preparación de una persona para que asuma esa responsabilidad, mediante capacitaciones, charlas, contempladas en el “plan de capacitación la institución”.

- **Acciones:** Son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la deseada. Se recomienda que su descripción no se escriba con verbos en infinitivo, para evitar que se confundan con el objetivo y precisar su cantidad.

En el plan de mejoramiento se incluyen las acciones que en la primera etapa fueron catalogadas como factibles de lograr. La actividad tiene un nivel mayor de complejidad y para alcanzarla es preciso subdividirla en acciones más sencillas, denominadas tareas.

Ejemplos de actividades son: “Incorporación en el plan de capacitación formación en las áreas de Administración, Tesorería, Contabilidad etc. “Ofrecimiento un plan de capacitación nuevo”.

Para la actividad “Incorporación en el plan de capacitación de las áreas mencionadas anteriormente, se requeriría realizar tareas como: “Elaboración de la descripción de cada departamento, diseño del programa de cada área, contratación de los profesionales que dictaran la capacitación, compra de materiales necesarios para la área objeto de evaluación”.

- **Indicadores:** Son muestras observables de que se avanza hacia el objetivo deseado, o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se debe especificar la fecha y el responsable, y la cantidad y calidad

de lo que se va a alcanzar. Al verificar el cumplimiento del plan de mejoramiento, el punto de referencia principal serán los indicadores.

No es oportuno anotar solo un indicador que se relacione con el resultado final, ya que este podría no alcanzarse en forma completa. Es necesario que los indicadores den cuenta del nivel de avance.

Para el ejemplo que se comenta, algunos indicadores podrían ser:

- ✓ “Documentos con propuestas para incluir temas de formación acorde a las funciones que realizarán los responsables del manejo del recurso material utilizado para autogestión de la entidad dentro del plan anual de capacitación”
- ✓ “Comprobante del trámite realizado ante la entidad reguladora pertinente”
- ✓ “Acuerdo de la entidad superior, autorizando la modificación al plan”
- ✓ “Puesta en práctica del plan de capacitación nuevo a partir del año....”;
- ✓ “Total de personal aprobado en la primera capacitación”
- ✓ “Opinión de los estudiantes respecto a la formación recibida”

Ha de tenerse presente que el indicador tiene implícitos dos elementos: una unidad de medida y una fuente que permitirá verificarlo. La unidad de medida puede ser un número absoluto, un porcentaje, una escala de opinión, un criterio valorativo, etc.

La fuente puede ser un documento, un archivo electrónico, una lista, un cuestionario aplicado, una entrevista a un grupo de personas, etc.

En algunas ocasiones el indicador se referirá a un porcentaje de mejoramiento respecto de una medición anterior, y cuando así suceda, el dato de la medición anterior ha de estar claro.

3.1.3 PROCESO DE MEJORA CONTÍNUA

La mejora en calidad debe incluir un proceso de comunicación diseñado para facilitar la modificación apropiada de recursos, tecnología, procesos y procedimientos, según lo indicado en las actividades de supervisión y evaluación.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad.

3.1.3.1 REQUISITOS DE UNA MEJORA CONTÍNUA

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- ✓ El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- ✓ Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- ✓ Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- ✓ Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora
- ✓ Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

3.1.3.2. MANERAS PARA LA MEJORA CONTINUA

- Manténlo simple.
- Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos.
- Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo.
- Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar.

3.1.3.3 METODOLOGÍAS

3.1.3.3.1. MEJORA CONTÍNUA - CICLO PDCA

La mejora continúa de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el

principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

a) Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

- ✓ Identificación del problema y planificación.
- ✓ Observaciones y análisis.
- ✓ Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- ✓ Establecimiento de indicadores de control.

b) Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

- ✓ Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- ✓ Aplicación controlada del plan.
- ✓ Verificación de la aplicación.

c) Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

d) Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- ✓ Analizar los datos obtenidos.
- ✓ Proponer alternativa de mejora.
- ✓ Estandarización y consolidación.
- ✓ Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las entidades no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los

deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr.

De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las entidades todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización.

Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Como conclusión, basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, cómo es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas o instituciones se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, ¿por qué se niegan a tomar conciencia de dicha “obligatoria” necesidad?

Si hay que hacer y pensar al mismo tiempo, sabiendo que la rapidez y agilidad es crítica, ¿no es cierto que tenemos que tener preparada nuestra organización para parar lo mínimo para analizar los problemas?.

3.1.4 TIPOS DE PLANES

3.1.4.1 Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

3.1.4.2 Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

3.1.4.3 Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

3.1.5 Concepto de administración

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos planteados. La administración se realiza bajo los componentes de la planeación, organización, dirección, y control.

3.1.6 Administración pública

Constitución de la República del Ecuador art. 227.- Constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación

Disciplina encargada del manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, enfocada a la satisfacción del interés público.

Se atribuye a la entidad y organismo público, que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.

3.1.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1.7.1 PLANIFICACIÓN

Planear es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación es un proceso que nos permite realizar una gestión razonablemente previsible que responda las siguientes preguntas:

Qué hacer?, Cómo hacer?, Por qué hacer?, Cuándo hacer?, Cuánto hacer?, Con quién hacer?

A) Disposiciones constitucionales:

La Constitución de la República, en los numerales 2 y 4 de su artículo 147 establece entre las atribuciones y deberes del Presidente de la República las siguientes:

"2. Presentar al momento de su posesión ante la Asamblea Nacional los lineamientos fundamentales de las políticas y acciones que desarrollará durante su ejercicio."

"4. Presentar al Consejo Nacional de Planificación, la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo para su aprobación"

El Consejo Nacional de Planificación, a través de la Secretaría Técnica (SENPLADES), es responsable de diseñar e implantar el sistema integrado de planificación para cuyo objeto ha elaborado el INSTRUCTIVO METODOLÓGICO DE CONSISTENCIA DE LOS PLANES INSTITUCIONALES CON PLANES DEL GOBIERNO, y su relación con los presupuestos; documento que incluye orientaciones dirigidas a los distintos actores institucionales encaminadas a concretar la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo.

El instructivo metodológico responde a la necesidad de unificar en cuanto a método y procedimiento, el proceso de formulación de Planes Estratégicos, a nivel de cada una de las instituciones que conforman el sector público nacional y su consistencia con el Plan Nacional de Desarrollo.

Los principales actores de la planificación son:

- ✓ La Presidencia de la República
- ✓ Consejo Nacional de Planificación (Secretaría Técnica de Planificación)
- ✓ Ministerio de Economía y Finanzas
- ✓ El Banco Central del Ecuador
- ✓ El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
- ✓ Los Consejos Provinciales
- ✓ Los Municipios

Corresponde a la Presidencia de la República presentar para conocimiento de todos los ciudadanos, a través de la Asamblea Nacional, al momento de su posesión, las políticas y acciones que desarrollará durante su ejercicio.

En aplicación a los artículos: 1, 2, y 3 establecidos en la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, cada institución del Estado, deberá presentar y realizar el seguimiento y evaluación de su Plan Plurianual (cuatro años), bajo lineamientos estratégicos; en tal razón es importante el conocimiento de la Planificación Estratégica, para su aplicación:

b) Planificación operativa:

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de las políticas, programas y proyectos, a través de los cuales, año a año se dan cumplimiento a los objetivos de los planes de desarrollo.

El Plan Operativo tiene vinculación directa con la ejecución del presupuesto anual.

En resumen la Planificación operativa:

- ✓ Es a corto plazo.
- ✓ Es el qué, cuánto y cuándo hacer.
- ✓ Son los aspectos coyunturales.
- ✓ Incluye objetivos, metas, indicadores de gestión, acciones, tareas, responsables y presupuesto".

c) Niveles encargados de la planificación

NIVEL DIRECTIVO:

Planificación estratégica

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores de la Organización
- ✓ Políticas
- ✓ Objetivos Estratégicos

NIVEL CORPORATIVO:

Planificación táctica o estructural

- Se definen áreas relevantes

NIVEL OPERATIVO:

Planificación Operativa.

- Objetivos específicos
- Metas
- Procedimientos

- Actividades
- Responsables

d) Misión

Responde a las preguntas: Cuál es su razón de ser de la entidad?. Para qué existe esta organización? A quien sirve?

En la misión aparecen las características que dan identidad a la organización, es decir sus preceptos y principios. Se señala el propósito, los sectores o grupos a quienes se dirigen los esfuerzos de la organización, los bienes o servicios que se producen o suministran, sus metodologías y tecnologías de trabajo.

e) Visión

Es una expresión del futuro deseada para la organización. Es el sueño colectivo, factible de alcanzarlo en un determinado tiempo, construido en un conjunto de valores compartidos.

f) Valores de la organización

En la misión quedan expresados de una manera general ciertos principios que guían a la organización; sin embargo, al referirse a los valores de la organización, éstos corresponden a los aspectos éticos, culturales, sociales que servirán como norma de conducta que han de observar todos los miembros de la organización; Ejemplos:

- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Independencia y transparencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto mutuo

g) Políticas

Son directrices de carácter general que orientan el trabajo y ayudan a la consecución de los objetivos y metas, siendo congruentes con las estrategias; coadyuvan a la determinación de las decisiones para el cabal cumplimiento de las actividades y proyectos.

Ejemplo: Capacitar anualmente, al personal de la institución con un mínimo de 30 horas, para el desarrollo y eficacia en sus tareas específicas.

h) Objetivos

Representan los resultados y fines cuantitativos y cualitativos, que la entidad espera alcanzar transcurrido un tiempo específico.

Ejemplo: Prestar servicios a satisfacción del usuario con certificación de calidad.

i) Metas

Son un subconjunto de objetivos; responden a criterios cuantitativos y coadyuvan a precisar los objetivos.

Ejemplo: Conocimiento y aplicación de un mínimo de dos herramientas y paquetes informáticos del personal que ejecuta labores de control en un tiempo predeterminado.

PARA ESCRIBIR OBJETIVOS MENSURABLES ES PERTINENTE OBSERVAR LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

- ✓ Empezarán con un verbo en infinitivo que exprese las acciones de logro, ejemplos: alcanzar, obtener, lograr, conseguir, fomentar.
- ✓ Especificarán un resultado a lograr.
- ✓ Identificarán las fechas de cumplimiento o el tiempo que será necesario para la ejecución de las actividades y proyectos.
- ✓ Especificarán los factores de costo máximo. Antes de fijarlos, se requiere conocer los recursos requeridos, lo cual proporcionará cifras reales que permitan proyectar nuevas cifras a futuro.

- ✓ Establecerán únicamente el qué, cuándo y cuánto, sin hablar del porqué, (Misión) ni el cómo (Estrategia).
- ✓ Se alinearán al plan estratégico, al ser compatibles con el mismo y con los demás planes de la organización.
- ✓ Serán realistas y factibles, pero deben representar un reto importante.

j) Estrategias

Señalan el curso general de las acciones o alternativas; muestran la dirección a seguir y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

k) Procedimientos

Son las directrices expresadas en forma narrativa o gráfica, constituyen la secuencia de las acciones que deben ejecutarse para llevar a cabo los procesos.

3.1.7.2 ORGANIZACIÓN

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un Organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

a) Elementos de la Organización:

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

b) Tipos de Organización:

- 1. Organización lineal:** Representada por una autoridad que imparte órdenes a sus subordinados y recibe el mensaje del cumplimiento de éstas
- 2. Organización formal:** Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.
- 3. Organización Funcional:** Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecuten un menor número de funciones.
- 4. Organización por procesos:** Recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con un valor agregado para el cliente o usuario. De conformidad con la Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, publicado en el Registro Oficial 251 de 17 abril de 2006, mediante la cual se emitió la Norma Técnica de Diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos; es de aplicación obligatoria esta Norma en las instituciones del sector público, bajo el ámbito de aplicación de la LOSCCA.

De conformidad con el Art. 4 de esta Norma; su objetivo es: “Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de esta norma de: políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado.”

- c) Delegación:** Proceso Jurídico administrativo, por medio del cual el titular de una institución entrega las atribuciones y responsabilidades conferidas a él según las normas de Ley, a funcionarios de menor nivel o subalternos. Estos actos no podrán volverse a delegar.

Los actos realizados por el delegado, tendrán la misma fuerza y efecto que los realizados por el titular.

La delegación no genera la pérdida de la autoridad y responsabilidad de un titular con su delegado, sobre los asuntos objeto de la delegación.

3.1.7.3 DIRECCIÓN

La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con los aspectos interpersonales de la administración.

La mayoría de los administradores posiblemente coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (deseos, actitudes, comportamiento individual y en grupos). En tal razón uno de los pilares en los que se asienta el trabajo de la Dirección es el de mantener un adecuado Liderazgo y el desarrollo de valores para triunfar en una cultura sana. Uno tiene que comportarse de una manera que haga sentir orgullosa a la gente. Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más altos estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la Organización.

3.1.7.4 CONTROL

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes y programas.

El proceso básico de control implica tres pasos:

- ✓ Establecimiento de normas.
- ✓ Medición del desempeño basándose en esas normas.
- ✓ Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

ESTABLECIMIENTO DE NORMAS:

Las normas son criterios obligatorios de desempeño. Entre los tipos de normas se encuentran las disposiciones legales, los reglamentos, acuerdos, resoluciones, manuales, etc.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Se miden los logros alcanzados, se comparan las previsiones para determinar las desviaciones y sus causas; en esta actividad intervienen diversos factores internos o externos.

CORRECCIÓN DE DESVIACIONES:

La corrección de desviaciones es parte del componente del control, puede concebirse como parte del sistema total de administración. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas.

3.1.8 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL CHIMBORAZO



Figura Nº 2: Proceso Administrativo

Elaborado por: Los Autores

Si bien, la evolución en la gestión administrativa, muestra una especie de fragmentación del trabajo gerencial, en donde se mezclan una serie de roles interpersonales, informativos y decisivos con las funciones clásicas de la administración, de planificar, organizar dirigir y controlar, la esencia de la acción gerencial de hoy, no solamente está en la aplicación de estas funciones, sino en imaginar, visionar, crear, innovar, diferenciar, evaluar, hacer seguimiento, es decir saber ser para integrar al hacer.

En este marco, el presidente/a del patronato le corresponde, poseer mayor capacidad de innovación (tecnología) y espíritu empresarial, tal como en la empresa privada, generando una cultura organizacional de servicio a la comunidad.

No obstante, es indudable que en los patronatos con frecuencia se presentan restricciones, para la instauración de un adecuado espíritu empresarial e innovación, entre los cuales podemos señalar:

- ✓ Exagerada cantidad de normas, varias de ellas ambiguas y contradictorias.
- ✓ Intereses e influencias políticas.
- ✓ La obligatoriedad de cumplir con lo que está permitido por la ley en ocasiones distrae la misión a cumplir.
- ✓ Falta de criterio de rendimiento económico en la gestión.
- ✓ Resistencia al cambio en el personal.

Por otra parte, existen varios patronatos en el país, que han experimentado, adecuadas prácticas administrativas en su gestión, demostrando que es posible contar con un espíritu empresarial e innovación, tales como:

- ✓ Un plan estratégico, POA y presupuesto
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Definición de la misión, objetivos, metas y estrategias.
- ✓ Una predisposición para revisar los objetivos y estrategias durante el proceso administrativo.
- ✓ Nuevas prácticas de gestión en el patronato.

Por consiguiente, el objetivo fundamental de la gerencia del patronato y por ende la medida de la evaluación de su desempeño, es la calidad del servicio que presta, el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo para brindarlo, también es importante comparar el desempeño de cada servicio con el de otros patronatos y empresas privadas que tienen igual competencia y habilidades con el objeto de crear mayor valor agregado.

En general el presidente/a del patronato debe demostrar una alta calificación en inteligencia, educación, don de gente, experiencia, habilidad política y administrativa, capacidad de liderazgo, valores éticos y morales, etc.

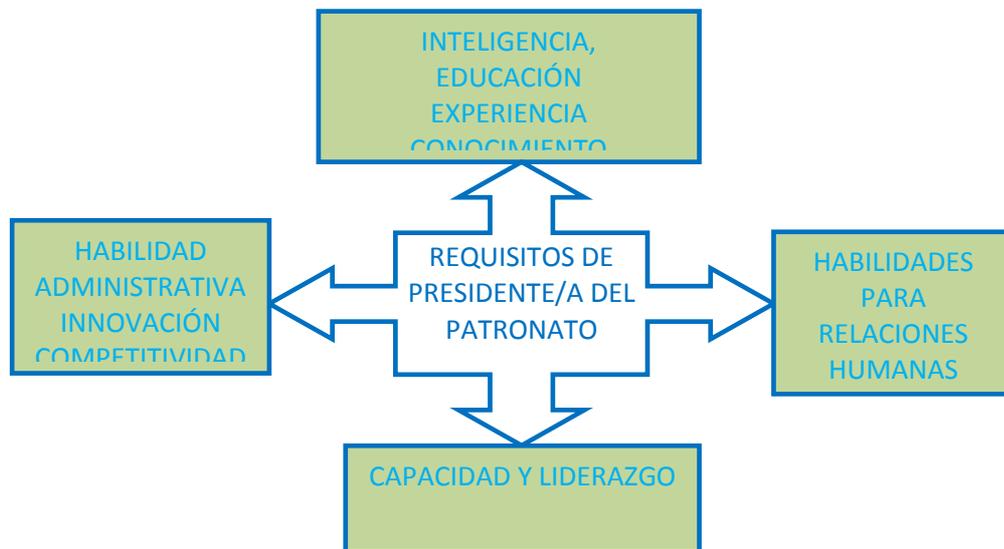


Figura Nº 3: Requisitos del Presidente/a del Patronato

Fuente: SANGE, Peter M.; La quinta disciplina, Primera edición mexicana, Ediciones Granica, México, (1998).

Elaborado por: Los Autores

Una práctica gerencial de calidad, solamente se logrará con personas que sustenten su acción, esfuerzos y estrategias, en la teoría gerencial y cautiven el aprendizaje conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de las teorías de la calidad.

Hablar de conocimiento profundo implica tener una visión sistemática de la organización del patronato, del propósito de la misma, sus elementos e interrelaciones.

Un sistema debe ser gerenciado, para lograr su optimización que significa el cumplimiento del fin, con el esfuerzo de todos los elementos.

Los aspectos antes indicados pueden ser logrados si se cultivan nuevos patrones de pensamiento. Al respecto Peter Senge (1988) en su libro “La quinta disciplina”⁶ sigue una estrategia dirigida a ampliar la capacidad para crear los resultados que se aspiran, para ello plantea cinco disciplinas o sendas para el desarrollo de las potencialidades en la organización; dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Como parte de esta última disciplina considera al pensamiento sistemático como un factor que integra las demás funciones, en un cuerpo coherente de teoría y práctica, es decir es un marco para ver totalidades, interrelaciones, interconexiones.

El pensamiento sistémico constituye la piedra angular de las cinco disciplinas, todas se relacionan con un cambio de enfoque, ver totalidades en vez de partes, en donde las personas son participantes activos de la modelación de la realidad.

La práctica del pensamiento sistémico, comienza con la comprensión de un concepto simple, llamado “Feedback” que muestra como los actos pueden reforzarse entre sí.

Consecuentemente, la estrategia actual para el desarrollo de una gerencia de calidad, es el aprendizaje de pensamientos sistémico, con una visión compartida a través de equipos con altos niveles de dominio personal, donde se comprendan las emociones de los demás y predomine la libertad y creatividad para el logro de los resultados.

La utilización del pensamiento sistemático en la gerencia del patronato, constituye un sustento metodológico fundamental para orientar su gestión, para lo cual es posible concebirla como un sistema integrado por varios componentes o subsistemas como por ejemplo; administrativos, de información de apoyo, etc.

⁶ SANGE, Peter M.; La quinta disciplina, Primera edición mexicana, Ediciones Granica, México, (1998).

El posicionamiento a futuro del patronato, se basará en su actitud de servicio a la comunidad, y en la responsabilidad de rendición de cuentas a sus mandantes.

Además, ninguna organización tiene posibilidades de permanecer si no cuenta con bases sólidas de valores morales, entre los cuales destaca la comunidad de intereses o servicio mutuo, que implica obligaciones recíprocas entre sus miembros, es decir; deben aprehender que el logro del objetivo es esencial para el bienestar colectivo.

3.1.8.1 Planificación Estratégica:

Por cuanto la planificación estratégica constituye el punto de partida del proceso de control de gestión, es menester analizar con mayor profundidad en qué consiste esta importante herramienta administrativa.

La planificación es uno de los procesos más importantes en el patronato, no puede pensarse en un buen funcionamiento, sin un mínimo proceso de planificación de las actividades. La planificación esta en estrecha relación con el futuro, y lo que se trata es de reducir la incertidumbre y es consecuencia de varias alternativas que pueden producirse, frente a un determinado planteamiento.

Si bien, en la mayoría de los casos, no se pueden estudiar todas y cada una de las alternativas por razones de tiempo y costo, pero la elección de alguna de ellas tras un detenido estudio, a no dudarlo reduce la incertidumbre.

Dentro de la planificación es importante el periodo de tiempo al cual nos estamos refiriendo, el futuro es siempre algo difícil de predecir y es evidente que esta dificultad se encarece con el plazo, por consiguiente lo a priori es más sencillo que lo lejano.

Al proceso que se ocupa del planificar el largo plazo se denomina planificación estratégica mientras que del corto plazo se ocupa la planificación presupuestaria. Consecuentemente, ambas se diferencian exclusivamente del plazo y horizonte que vayamos a desarrollar. Si a ese futuro próximo le acortamos aún más el plazo, es decir el día a día de la organización, a esta parte de la actividad se lo denomina planificación operativa, por consiguiente:

- ✓ Planificar tiene mayor relación con el largo plazo mientras que presupuestar es más un concepto a corto tiempo.
- ✓ La planificación es algo genérico y difícil de cuantificar porque el horizonte es más amplio, presupuestar implica poder determinar con mayor exactitud los objetivos y su cuantificación.
- ✓ Planificar se refiere a objetivos más estructurados mientras que presupuesto es la herramienta que hace a éstos más operativos al acortar los plazos y cuantificarlos.
- ✓ El presupuesto obliga a establecer con mayor exactitud los objetivos, las variables que los definen, los recursos a emplear y los responsables de conseguir esos objetivos.
- ✓ Los diferentes tipos de planificación por lo tanto requieren diferentes tipos de control ya que todos los objetivos y fines son diferentes en su consecución en el tiempo.

Podemos decir entonces que la planificación es un proceso racional, lógico, estructurado y participativo, mediante el cual una organización partiendo del análisis de la realidad, fija una visión de futuro, la misión, la expresión de ésta en objetivo, y el establecimiento de metas concretas, al cual se encamina una acción coordinada para lograrlo en un determinado tiempo y con la mayor eficacia posible.

En este medio de conocer en que medio se desenvuelven los gerente del patronato es importante que se pregunte; ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde vamos? ¿Cuánto costará? ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuánto hacerlo? ¿Qué medidas de ejecución satisfactoria debo establecer?.

La planificación en el patronato, no es otra cosa que un proceso orientado hacia el bienestar de la comunidad, que comprende un conjunto ordenado de etapas de naturaleza dinámica progresiva que lo podemos sintetizar en la siguiente ilustración:

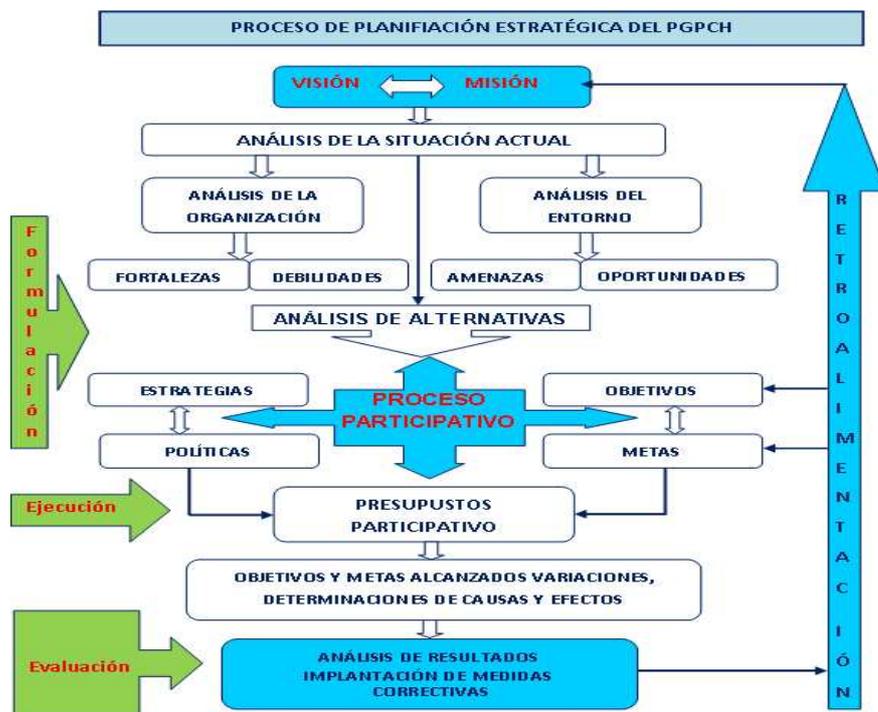


Figura Nº 4: Proceso de Planificación del PGPCH

Fuente: Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo

Elaborado por: Los Autores

La planeación estratégica analiza el entorno; y la situación organizacional, la misión y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a la organización del patronato a realizar mejor su trabajo, es una disciplina orientada a producir decisiones y acciones que guían la razón de ser de la entidad, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro.

El proceso de planeación estratégica, está alineado a la necesidad de reorientar el enfoque del patronato hacia la búsqueda de resultados, más que hacia las actividades; es decir, los resultados permiten generar una condición competitiva al gobierno local, que fomenta el desarrollo y el crecimiento de la comunidad.

En la planeación estratégica, un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la medición de objetivos, su posterior evaluación; todo ello, dentro de un proceso permanente de revisión, control y mejora continua

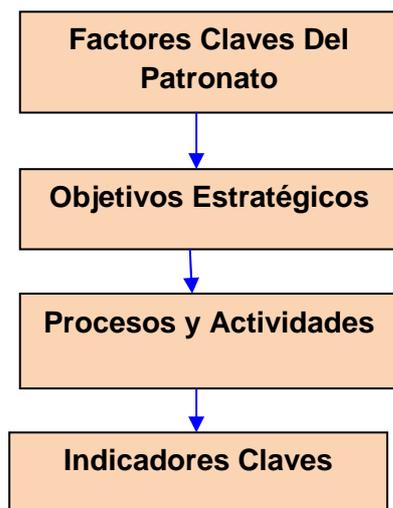


Figura N° 5: Factores claves del PGPCH

Elaborado por: Los Autores

Podemos decir entonces que la planeación estratégica es un proceso que permite a los ejecutivos del patronato ordenar sus objetivos y hacerlos operativos por medio de presupuestos, programas, proyectos y actividades. Los elementos que destacan son:

- ✓ La Misión y visión de la unidad responsable
- ✓ El diagnóstico
- ✓ Los objetivos
- ✓ Las metas e indicadores y,
- ✓ Los programas, proyectos y actividades definidos y priorizados.

El proceso de planeación estratégica inicia identificando la misión del patronato, luego se determina y revisa la visión (lo que se quiere ser), es decir un escenario futuro altamente deseado de la entidad.

En síntesis, el modelo de planeación estratégica del patronato, parte de la identificación de la misión, objetivos estratégicos, indicadores metas y proyectos y termina con la evaluación de resultados, para cumplir con la misión, mediante un sistema de control y monitoreo.

El POA es utilizado en la planificación, para lograr metas y objetivos por áreas o departamentos dentro de la organización en periodos cortos máximo de un año, con ello se evita desviaciones que puedan afectar a la planificación estratégica.

Mientras que el presupuesto es un plan en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de realización de dicho plan, es decir un presupuesto implica expresar los planes en términos monetarios.

3.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2.1 AUDITORÍA

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor que contiene sus comentarios, conclusiones y sugerencias para mejoras y en caso de examen de los estados financieros el correspondiente dictamen profesional.

Desde la óptica de quien realiza el examen la auditoria es “Interna o Externa” y, desde el punto de vista del campo de su aplicación, puede ser “Financiera u Operacional”, “Privada o Gubernamental”.

La auditoria en general es un campo especializado del saber humano, basado principalmente en la lógica y en otras áreas del conocimiento y como tal mantiene una estructura racional y sistemática de postulados, normas, conceptos, técnicas, procedimientos métodos y prácticas. Por tanto es una disciplina especializada y no una mera división de la contabilidad.

Todas las ramas de la auditoria ya se trate de Auditoría Financiera u Operacional, interna o externa de los sectores públicos o privados están comprendidas dentro de dicha disciplina.

La auditoria en el campo gubernamental o público, engloba todos los conceptos de la auditoría financiera y de la auditoría interna, de similar aplicación que en el sector privado, pero agregándose aspectos operacionales, cumplimiento legal y evaluación del grado de eficiencia, efectividad y economía en el logro de los objetivos y metas programadas propias del sector público.

El termino auditoria se debe emplear exclusivamente cuando el examen y el control estén dirigidos y efectuados por profesionales especializados en esta disciplina y de conformidad con las normas y principios que las rigen.

La auditoria es una de las profesiones de mayor desarrollo en el presente siglo especialmente en los últimos 40 años, originada por la creciente expansión y complejidad del comercio, la industria y las nuevas áreas de actividad económica del sector privado, así como del estado moderno, que responde a la necesidad de dotar información confiable y de mecanismos de seguridad para inversionistas, financistas, administradores, gobiernos y ciudadanía en general, sobre las situación financiera u operativa de grandes entidades o de una empresa en particular, de los resultados obtenidos y del grado de consecución de los objetivos previstos.

3.2.2 GESTIÓN

Son todas las acciones sistemáticas enmarcadas desde la planeación hasta la comprobación en el seguimiento de objetivos, busca la mejora de una manera creativa.

La administración hace parte de la gestión.

3.2.3. AUDITORIA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión en el sector público y por ende en el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, tiene su origen en el mandato constitucional, en armonía con el Art. 21 de la LOCGE determinando que:

“La auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”.⁷

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos

⁷ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO; Ley 2004-34, R.O. No.337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. III, Sección I, Quito, 2004.

disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Podemos decir también, que la auditoría de gestión, evalúa todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además, el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente.

Tiene como objeto, el estudio del proceso administrativo y las operaciones de la organización con miras a emitir una opinión sobre la habilidad de la gerencia respecto a la gestión cumplida y el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las actividades del ente controlado.

Consecuentemente, la misión de control que realiza la CGE y la UAI a través de la auditoría gubernamental, debe constituirse en un elemento esencial de apoyo a la gerencia del Patronato moderna, aportando con sus recomendaciones, a la óptima utilización de los recursos para una gestión del Patronato más eficaz.

3.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

- ✓ El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ✓ La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✓ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- ✓ En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia,

buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

3.2.5 PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

a) Medición y Comparación de Logros.

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios Económicos, de Eficiencia y Eficacia.

b) Control Interno Eficaz.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

c) Cultura de la Responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

d) Mejoramiento de la Planificación.

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

e) Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

3.2.6 FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

Existen varios organismos internacionales, que han formulado, según su criterio, la fase de auditoría de gestión, por ejemplo se establece cinco fases: estudio preliminar, revisión de legislación, políticas, evaluación de control interno, desarrollo de hallazgos y comunicación de resultados.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos propone tres fases; familiarización y visita de las instalaciones, investigación, análisis y examen de la documentación, diagnóstico y verificación de los hallazgos y el informe.

Igualmente, para las labores de control mediante auditorías de gestión en el sector público, la República de Colombia utiliza cuatro etapas; planeación, examen, elaboración del informe y seguimiento, mientras que México para similar actividad considera que la auditoría de gestión debe incluir las siguientes; análisis general y diagnóstico, planeación específica, ejecución, informe de resultados, diseño y evaluación.

Se considera el proceso establecido por la Contraloría General del Estado del Ecuador cuyas fases son las siguientes:

- ✓ Conocimiento preliminar
- ✓ Planeación
- ✓ Ejecución
- ✓ Comunicación de resultados y,
- ✓ Seguimiento

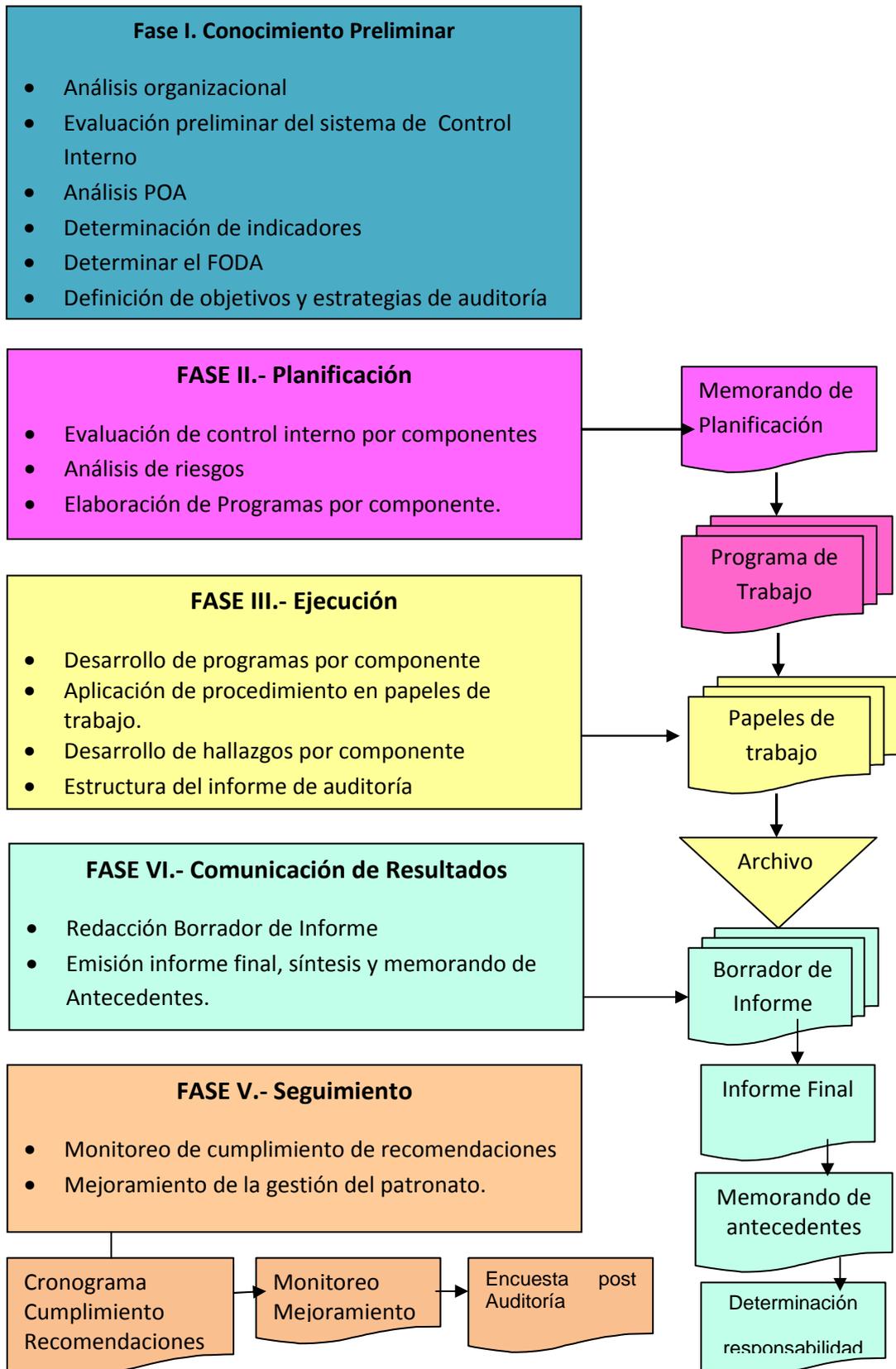


Figura Nº 6: Fases de la Auditoría de gestión

Fuente: ESTUPIÑAN, Rodrigo G.; Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogota, 2006.

Elaborado por: Los Autores

3.2.6.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR (VISITA PREVIA)

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

- ✓ Identificación de la entidad.
- ✓ Base legal de creación y funcionamiento.
- ✓ Estructura organizativa.
- ✓ Programas manuales e instructivos vigentes en el periodo examinado.
- ✓ Funcionarios principales.
- ✓ Funcionarios del área administrativa.
- ✓ Número de empleados de la entidad.
- ✓ Objetivos de la entidad y principales actividades realizadas en el periodo.
- ✓ Planificación de servicios.
- ✓ Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- ✓ Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- ✓ Existencia de normas de trabajo.
- ✓ Verificación de las fuentes de financiamiento.
- ✓ Evaluación del destino de los ingresos percibidos.
- ✓ Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
- ✓ Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de los principios del control interno.
- ✓ Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del control interno; y
- ✓ Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno.
- ✓ Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su

situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.

- ✓ Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- ✓ Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
- ✓ Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- ✓ Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- ✓ Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el jefe de auditoría seleccionado deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

3.2.6.2 PLANEAMIENTO

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- ✓ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
- ✓ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- ✓ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y

- ✓ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ✓ Definición de los objetivos específicos de la auditoría.
- ✓ Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; y determinación de los auditores que se requieran.
Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"(economía, eficiencia y eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

3.2.6.3 EJECUCIÓN

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- ✓ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- ✓ Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y

Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

3.2.6.4 INFORME

El contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

3.2.6.4 SEGUIMIENTO

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

3.2.7 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

En la auditoría de gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que en el alcance se debe tener presente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la auditoría de gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- a. **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- b. **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- c. **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- d. **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones absolencia y uso indebido.
- e. **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- ✓ Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- ✓ Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos
- ✓ Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- ✓ Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar
- ✓ Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

3.2.8 RIESGOS EN LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- ✓ Criterio del personal.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.
- ✓ En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:
 - a) **Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo.
 - b) **Riesgo de Control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija tales errores.
 - c) **Riesgo de detección:** De que los errores no detectados por deficiencias del control interno sean reconocido por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión:

- ✓ Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.

3.2.9 APLICACIONES DE RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

“ Al tomar su opinión sobre los estados financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de control interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante”...

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia.

De la misma forma se infiere que el diseño y selección de muestras será entonces extensibles a la auditoría de gestión, aplicando métodos estadísticos o no estadísticos.

3.2.10 CONTROL DE GESTIÓN

En general la gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Existen autores como Robbins, (2004) que definen al control de la siguiente manera:

“Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar”⁸

Podemos decir entonces, que el control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales.

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de la gerencia del patronato, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública, desempeño y la identidad de las distribuciones del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

Todo gerente del patronato necesita dar respuesta a preguntas tales como:

- ✓ ¿Está el patronato realmente controlado?
- ✓ ¿Se controla lo realmente importante?
- ✓ ¿Tengo un control preventivo y concurrente que me permita anticiparme a los hechos?
- ✓ ¿Me ayuda el control a la consecución de los objetivos?

⁸ROBBINS, Stephen P.; Comportamiento Organizacional, Décima edición, Pearson educación, México, 2004, pág. 4.

- ✓ ¿Se cumple con eficiencia, efectividad, economía, ecología, ética y equidad los planes?
- ✓ Por consiguiente, al proceso de aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos para el logro de los objetivos es lo que se conoce como control de gestión de lo cual podemos deducir dos aspectos importantes:
- ✓ El control de gestión es un proceso, es decir tiene continuidad en el tiempo, se alimenta y transforma constantemente. Si el cumplimiento no es un ente estático tampoco puede serlo su proceso de control.

- ✓ Si el control de gestión sirve de guía para alcanzar el objetivo propuesto es porque previamente este ha sido fijado, es decir sin objetivo previo no hay control.

A este segundo punto es lo que conocemos con el nombre de eficacia, es decir a la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Si esto se consigue con los menores recursos posibles, habremos alcanzado la eficiencia.

Ambos conceptos son fundamentales en el control de gestión puesto que de nada servirá alcanzar un objetivo con derroche de medios ni aprovechar racionalmente los recursos si luego no alcanzamos las metas previstas.

Al ser el control de gestión, un proceso que se relaciona con otras áreas de la organización, el primer paso es el establecimiento de unos objetivos estratégicos, que aseguren su funcionamiento, y hacia los cuales se encaminaran todos los esfuerzos, la formulación de éstos objetivos se apoya en la planificación estratégica (planificación de largo plazo) es decir el “qué hacer”.

Luego, como muchos aspectos de la vida determinamos el “cómo lo vamos a hacer” (Implementación de estratégica) es decir que herramientas y cómo lo vamos a utilizar y que implicaciones tendrán en el resultado final.

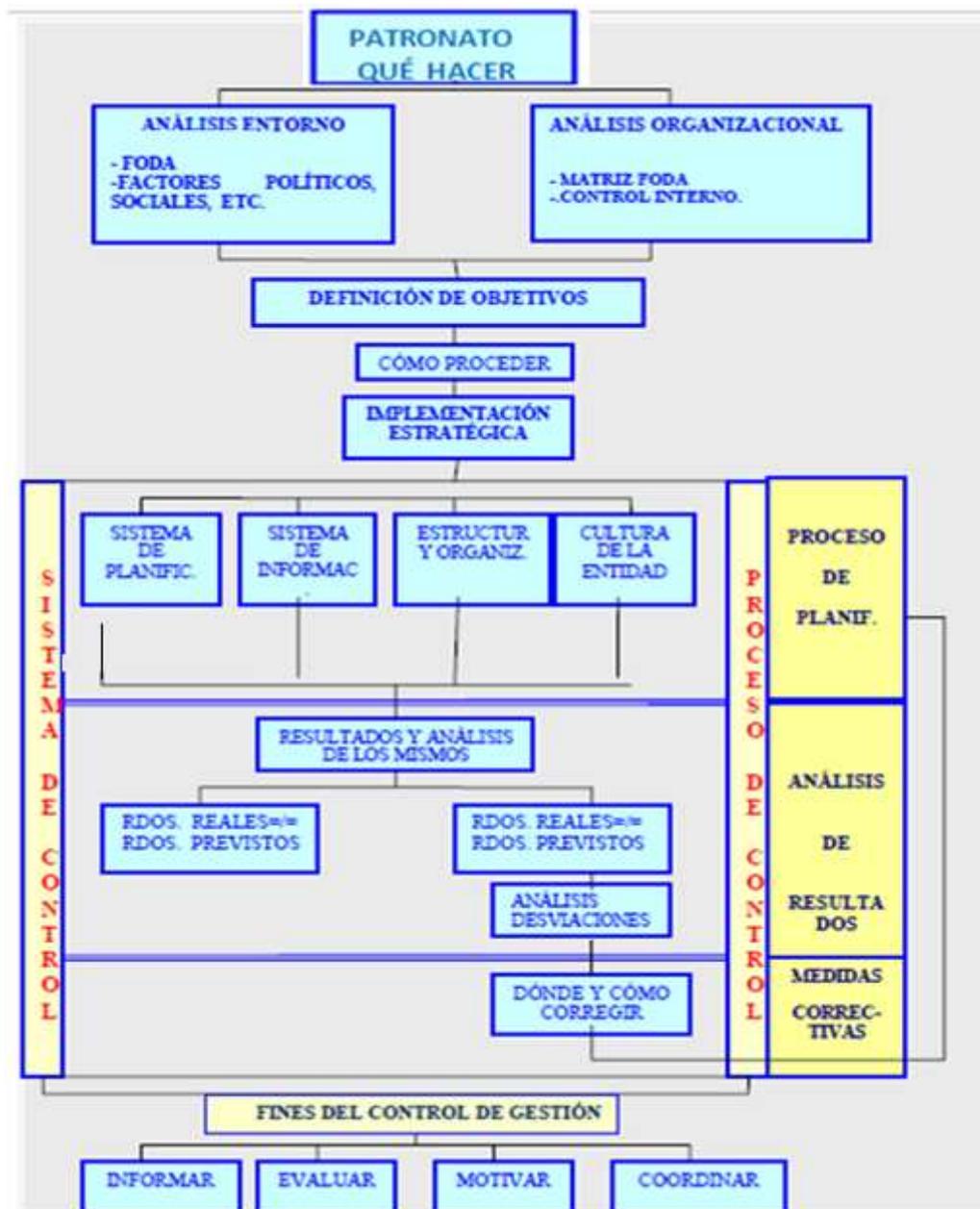


Figura Nº 7: Control de Gestión

Fuente: Módulo “Control de Gestión, versión III, UDA.

Elaborado por: Los Autores

En la implementación estratégica una herramienta determinante es el sistema de planificación, cuyo proceso se puede dividir en función del tiempo (plazos):

- ✓ Planificación estratégica (largo plazo)

- ✓ Planificación presupuestaria (mediano y corto plazo)
- ✓ Planificación operativa (corto plazo)

Como podemos notar, la planificación determina en distintos plazos, los diferentes estándares de actuación de una entidad, que como habíamos señalado anteriormente son los objetivos a conseguir.

La segunda herramienta básica es el sistema de información, ya que los ejecutivos del patronato necesitan conocer en todo momento, que está realmente sucediendo dentro de su organización, así como a los órganos de control para su posterior procesamiento y evaluación.

La tercera herramienta vital es determinar la estructura y organización más conveniente para llevar a cabo los programas, proyectos y actividades que logren la consecución de los objetivos.

Por último la cultura organizacional de la entidad, es una variable determinante a la hora de implementar y controlar la consecución de los distintos objetivos estratégicos, a no dudarlo la cultura tiene un impacto fundamental en el control de gestión y en el sistema integrado del patronato.

Una vez implantadas estas herramientas, cuya puesta en marcha, determina la actividad del patronato, produce unos resultados que en líneas globales habrá que comparar con los objetivos que previamente se establecieron en el proceso de planificación tanto a corto como a largo plazo.

De este análisis, podemos obtener que los resultados reales son iguales, menores o mayores que los resultados previstos.

Es menester destacar que las desviaciones pueden tener tanto un carácter positivo o negativo con respecto a los estándares establecidos y el análisis deber ser estricto en ambos sentidos.

Lo realmente importante en las desviaciones, es emprender las acciones correctivas que promuevan la reducción de las mismas, reconduciendo a la entidad nuevamente al logro de los fines preestablecidos.

Pero cómo corregimos las desviaciones y reconducimos al patronato. En realidad el sistema es volver a empezar es decir repasar el establecimiento de herramientas que nos ayudaron a la primera consecución de los objetivos, revisaremos si nuestros programas, presupuestos, la estructura de la organización fueron los más convenientes, si la cultura ha activado positiva o negativamente, si el sistema de información es el adecuado para detectar oportunamente lo que ocurre, es lo que llamamos la retroalimentación del sistema, esto se alimenta asimismo tantas veces como sea necesario.

Esto es la razón de ser del control de gestión, del proceso continuo y dinámico de control, que como dijimos anteriormente, debe asegurar su permanencia y funcionamiento con esa continúa retroalimentación.

Esta retroalimentación, no se debe producir solamente a nivel operativo sino que deben alcanzar el nivel estratégico. Cuando las desviaciones son frecuentes e importantes es necesario un replanteamiento estratégico de la entidad que nos haga repasar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Por consiguiente, la sistematización se hace absolutamente necesaria, pues el patronato es un ente complejo en donde intervienen múltiples factores interrelacionados. Surge entonces la necesidad de ver y contemplar estas interrelaciones como un todo, medir su impacto en la organización y saberlo aprovechar positivamente hacia el logro de los objetivos. La entidad, requiere por lo tanto un ordenamiento lo más claro posible de todas las actuaciones y su evolución. El ordenamiento de la entidad y posterior control es uno de los objetivos principales del sistema.

Se presentan también algunas variables que limitan o condicionan la función de control de gestión, algunas de ellas fueron mencionadas anteriormente, tales como: la estructura organizacional, su cultura, pero conviene agregar otras, tales como; el entorno, los objetivos y el tamaño de la entidad:

El entorno es un condicionante no solamente del sistema sino de los propios objetivos, obviamente que estos y los propios sistemas de control son diferentes según el entorno donde se mueva la entidad, no es lo mismo actuar en un entorno

estable que en uno más dinámico en donde la entidad debe permanentemente adaptarse al cambio.

Las diferentes formas de estructura del municipio, que tradicionalmente se plantean como modelo, son también condicionantes importantes de los sistemas de control, así por ejemplo; una estructura funcional, divisional o matricial implican sistemas de control diferentes, con variables de control distintas ya que normalmente también son diferentes los objetivos a los que responden cada una de las estructuras.

En definitiva el futuro diseño del sistema de control, vendrá condicionado al tipo de estructura que tenga la organización debiendo en todo caso conseguir la estructura más adecuada para el logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, la cultura de la entidad es un factor determinante del control de gestión, si bien no es sencillo definir el término cultura, Paúl J. Stonich⁹ (1991) manifiesta que es la manera en que una organización ejecuta un conjunto dado de cometidos.

Cabe señalar que no estamos hablando de “clima”, que está más relacionado con la motivación, sino las formas que toman las relaciones entre personas que conforman la organización. La cultura es un factor difícil de manejar, por cuanto la conducta humana sigue mecanismos complejos y la cultura se basa en una parte importante en la conducta y en las formas de ser, pensar y actuar de las diferentes personas, y por su puesto el control se preocupa de ella, por cuanto la cultura indudablemente, impacta directamente en la consecución de los objetivos del patronato.

Al respecto, existe una herramienta muy valiosa para evaluar el desempeño de la gestión administrativa, denominada Balance Scorcard (Cuadro de Mando Integral) desarrollado por Rober S. Kaplan de Harvard Bussiness School y David P. Norton de Nolan Norton and Company, quienes han diseñado una respuesta para gestionar las evaluaciones de desempeño a través de un sistema integrado, que combina tanto las medidas financieras como las operativas en un sistema de

⁹ GONZALEZ, U. Javier; Instituto de Empresa, España, 1991. Pág.8, CO3/212.

indicadores de desempeño a base de cuatro perspectivas, Financiera, del cliente, interna y la innovación y aprendizaje organizacional).

3.2.11 FINALIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN

Si bien, el propósito del control de gestión es aprovechar con la mayor eficacia los recursos disponibles, para la consecución de los objetivos, existen además otros fines específicos del control de gestión y que son fundamentales en las organizaciones de los patronatos, tales como:

- a) **Informar.**- a todos los servidores de la organización, por cuanto el control de gestión se encarga, a través del sistema de información, de transmitir y comunicar a cada dirección, unidad, sección, o grupos de la entidad la información necesaria para su gestión.
- b) **Coordinar.**- el sentido de conjuntar y orientar todos los esfuerzos de la entidad en la consecución de los objetivos, procurando la eficiencia y eficacia en la utilización de recursos.
- c) **Evaluar.**- es uno de los fines más importantes del Control de Gestión y uno de los más difíciles de alcanzar, es menester tratar de conseguir un sistema capaz de asociar objetivos con personas.
- d) **Motivar.**- es de una importancia capital dentro del control de gestión, el personal necesita verse motivado para la consecución de sus objetivos, y se obtienen de mejor manera.

3.2.12 ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN:

El patronato requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es una función de la presidenta del patronato y su personal ejecutivo, en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas, y de demostrar su gestión y sus resultados.

Existen varios elementos del control de gestión, entre los cuales se encuentran lo que se denomina las cinco “E”, (Economía, eficacia, eficiencia, ética y ecología) cuyos conceptos son los siguientes:

- a) **Economía.-** es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- b) **Eficiencia.-** constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo posible y la utilización provechosa de los recursos, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos- productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y desperdicios que se originen en el proceso de servicio prestado sean los mínimos, se obtiene con una misión, objetivos y políticas compartidas, una estructura operativa y estratégica definida, personal idóneo, y una adecuada cultura organizacional.
- c) **Eficacia.-** es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.
- d) **Ecología.-** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de la entidad, de un proyecto, programa o actividad
- e) **Ecología.-** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos
- f) **Ética.-** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de sus servidores, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes normas constitucionales.
- g) **Equidad.-** consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda población más necesitada buscando el SUMAK KAWSAY (BUEN VIVIR) de la población,

teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

- a. **Rendimiento.-** es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos asegura una gestión sistemática que permita la satisfacción de la comunidad.
- b. **Calidad.-** es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.
- c. **Resultados.-** es la relación con los niveles de calidad de mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios.
- d. **Impacto.-** es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos.

e. Excelencia Gerencial.- es el logro de los objetivos corporativos, asegurando la dinámica de la organización, manteniendo una adecuada moral del personal, y principalmente buscando la satisfacción de los ciudadanos.

3.2.13 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

La NAG, PAG-7, (2002)¹⁰ establece que el auditor gubernamental obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manual y computarizada, y establecerá el grado de confiabilidad del control interno del área sujeta a examen, a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance, procedimientos sustantivos a aplicar y preparar los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la entidad.

El auditor interno debe evaluar a la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales.

El estudio comprenderá las funciones del personal vinculado con las áreas específicas a evaluar; así como, si los informes financieros y los reportes operacionales son adecuados para fines de gestión y control.

El estudio y evaluación del control interno se realizará a base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen, los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.

Por consiguiente, al auditor obtendrá evidencia de los controles internos para:

- Formarse una opinión acerca de su efectividad; y,

¹⁰ NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL; CGE, Acuerdo No.019 CG, R.O. edición especial No, 6, del 10 de octubre de 2002, Quito, 2002.

- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el periodo auditado.

El auditor interno debe emitir el informe al Presidente/a del Patronato, sobre la evaluación del control interno durante la ejecución de la auditoría, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones.

La información y resultados que se obtengan en esta etapa, permitirán estructurar la matriz de riesgo de las áreas que definirá el alcance de las pruebas a realizar.

Por consiguiente, la evaluación preliminar de sistema de control interno es ésta primera fase, nos permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes en el patronato e identificar los componentes relevantes, tales como áreas, actividades, programas, proyectos, rubros, cuentas, etc., que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Además el CORRE determina que el control interno es un proceso, diseñado por la entidad con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de: honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos, cumplimiento de las leyes y normas y de los objetivos institucionales.

Además como parte de la organización del patronato, es responsable de evaluar la calidad y cabal aplicación de los controles interno establecido, cuya metodología incluye:

- Conocer los cinco componentes de control interno con sus respectivos factores
- Evaluar el riesgo de control; y
- Probar la eficacia de los controles

Para la evaluación de control interno existen métodos:

- Cédulas descriptivas
- Cuestionarios; y
- Diagrama de flujo

Sin embargo, cabe señalar que con frecuencia puede aplicarse una combinación de todas o parte de las anteriores.



Figura Nº 8: Métodos para la evaluación de Control Interno

Fuente: ESTUPIÑAN, Rodrigo G; Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006.

Elaborado por: Los Autores

Descriptiva: mediante este modelo se transcribe en papeles de trabajo, detallando los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta; el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la disposición de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procesamientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control, tales como: separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas.

El tipo de relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de actividades, procesos documentos y registros.

Cuestionarios: en la auditoría de gestión con frecuencia se preparan cuestionarios, es decir una lista de comprobación para evaluar el control interno. Se diseña a base de preguntas que deben ser contestadas por los ejecutivos y servidores del patronato, responsables de los distintos componentes, programas,

proyectos de la entidad bajo examen, en las diferentes entrevistas que se realizan durante la auditoría de gestión.

Normalmente se realizan preguntas cerradas, de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno, mientras que una respuesta negativa, señala una debilidad y un punto negativo en su confiabilidad.

Algunas veces existen preguntas que no resulten aplicables, por lo que conviene registrarlos, detallando sus razones.

Es importante que a más de las preguntas, se haga constar explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en papeles adjuntos. Si bien en las respuestas que pueden alcanzarse en la entrevista es un Si, o No aplicable, no obstante, es menester obtener el mayor número posible de evidencias; con el objeto de afirmar la veracidad de las respuestas dadas, validándole y respaldándolo posteriormente, con la documentación probatoria y las respectivas pruebas de auditoría.

Muchos servidores del patronato responden las preguntas de la manera más sincera a las preguntas sobre el control interno, no obstante podrían no responder con franqueza, motivo por el cual es necesario determinar si las respuestas favorables se aplican en la práctica, sin confiar completamente en las respuestas. La correcta aplicación de los cuestionarios de control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones; por lo tanto, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Diagrama de Flujo.- es la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de los componentes relacionados o áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

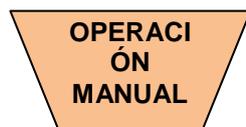
Este método por sus características indudablemente tiene ventajas frente a los demás, por cuanto nos permite efectuar un relevamiento del control interno, siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver en un solo plano el

proceso en su conjunto evidenciando de mejor manera sus debilidades y fortalezas, facilitando enormemente la identificación de falta de adecuados controles.

Para su aplicación se debe seguir los siguientes pasos:

- Descripción de la simbología utilizada.
- Diseñar el diagrama de flujo
- Detalle de las actividades y procesos, así como las abreviaturas que se utilizan.

3.2.14 DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGÍA A UTILIZARSE PARA IDENTIFICAR EL PROCESO DE CADA ACTIVIDAD ANALIZADA EN EL PATRONATO



Operación manual.- Actividad inmediata a ejecutar, significa hacer algo, agregar trabajo, llenar un documento, etc.



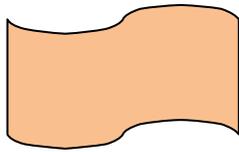
Alternativa (decisión):- Control o toma de decisión, que determina caminos alternativos, es decir que puede haber más de una posibilidad, como por ejemplo: que una solicitud de compra sea autorizada o negada por funcionario competente.



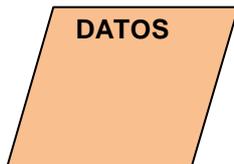
Documento:-(Formulario), se utiliza para representar un documento, en su interior se escribe el nombre o abreviatura, el original lleva la letra **O**, e iniciales de los documentos que se preparó.



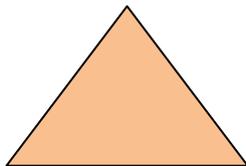
Multidocumento:- (Formulario), se utiliza para representar documentos, en su interior se escribe el nombre o abreviatura, el original lleva la letra **O**, e iniciales de los documentos que se preparan, y cuando se trate de documentos similares que se despachen llevara la letra "n".



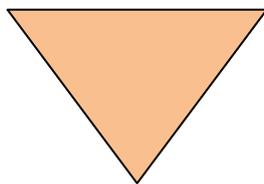
Documento:-(Formulario), Similar a los anteriores, con la diferencia de que éste, es producto de la utilización de un procesador automático de datos.



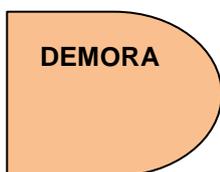
Operación electrónica:- Similar al símbolo de operación manual, con la diferencia que en esta, es con la ayuda del procesador automático de datos.



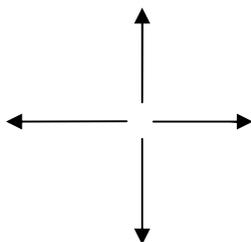
Archivo permanente:-(Definitivos), significa: Almacenamiento definitivo, o guardar en un lugar permanente; por ejemplo: archivar definitivamente comprobantes o documentos que nos van a ser necesarios para el resto del proceso.



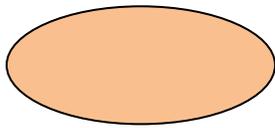
Archivo temporal de documentos: (Transitorio), Significa guardar o retener algo hasta poder continuar el proceso. Ejemplo: Asistente archiva temporalmente un documento, hasta que llague el ingreso respectivo.



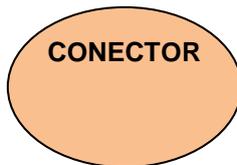
Demora: - (Interrupción) Es la interrupción consecuente y necesaria de un proceso; ó, también se utiliza cuando se interrumpe el proceso debido a causas no estipuladas en los procesos correspondientes.



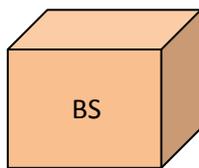
Transporte:-(Envío) Dirección o secuencia que sigue el flujo en el proceso.



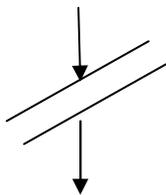
Operación indeterminada:-Se utiliza para representar actividades que no correspondan exclusivamente a las operaciones regulares de la Fundación o en su defecto es la culminación de un proceso.



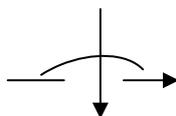
Conector:- utilizado con mucha frecuencia, para unir o conectar con otra parte del proceso o para referenciar el número de página que conecta con otras utilizando letras y/o números como referencia del proceso que se detalla.



BIENES:- Símbolo utilizado para representar: bienes, tales como computadoras, muebles enseres, mercadería en general.



CONECTOR:- Sirve para colocar el nombre del procesamiento que antecede al diagrama o que continúa a otro.



Transporte:- Significa el cruce de dos procesos, se utiliza el arco para diferenciar la dirección o secuencia que sigue el flujo en el proceso.



Medio Magnético:- Sirve para representar a un CD o diskette, en los que se ingresa la información pertinente al proceso en análisis o estudio.

Asimismo, para la evaluación del control interno, frecuentemente se utiliza matrices, lo cual permite una mejor localización de sus debilidades.

Cabe señalar, que en la práctica de la auditoría de gestión, la aplicación combinada de los métodos, nos permite una evaluación más eficiente de la

estructura de control interno de la entidad, pues el relevamiento con solamente uno de dichos métodos, con frecuencia resulta insuficiente para poder confiar o no plenamente en los controles.

A continuación se señalan las principales ventajas y desventajas que tienen los métodos anteriormente señalados.

3.2.15 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA UTILIZACIÓN DE CADA UNA DE LAS TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla Nº 10 :

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Narrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su utilización es muy sencilla • Es aplicable en pequeñas entidades • Prevalece normalmente la creatividad e iniciativa del auditor • Su descripción se realiza a base de la observación del auditor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere habilidad del auditor para expresarse por escrito. • Normalmente realizan auditores experimentados. • No se aplica en entidades grandes • Por ser descriptivo no permite una visión en conjunto. • Se hace difícil detectar áreas críticas.
<p>Flujo gramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene una secuencia lógica y ordenada de las actividades y procesos. • Permite una verificación gráfica es un solo plano. • Se verifica la falta de controles. • Determina procesos burocráticos y cuellos de botella. • Detecta hechos, controles y debilidades. • Facilita la formulación de recomendaciones al Presidente/a del Patronato. 	<ul style="list-style-type: none"> • El auditor debe tener experiencia en evaluación de control interno. • Conocimientos especializados en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. • Existe personal experto con poco conocimiento en esta técnica. • Requiere de mayor tiempo y recursos.
<p>Cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es más utilizado • Facilita administración del trabajo • Se detecta las deficiencias con mayor rapidez • Es fácilmente entendible por los auditores inexpertos. • Austeridad en tiempo y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se limita a preguntas cerradas. • Muchas veces genera molestias a ejecutivos. • Se encuentra ausente una visión gráfica en un solo plano • Las preguntas no siempre abarcan las deficiencias.

<p>Matrices</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite detectar debilidades de control interno. • Relaciona a personas con procesos y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está limitada a una visión parcial y no global. • Requiere experiencia. • Conocimiento y criterio del auditor.
---	--

Fuente: CGE, MAG,2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi- Ábaco, Págs, 50,51.

Elaborado por: Los Autores

3.2.16 EL CONTROL EN EL PATRONATO

Al patronato le corresponde, elevar el nivel de vida de su comunidad, mediante la ejecución de obras y entrega de servicios, sugiriendo por lo tanto el derecho de exigir que los mismos sean oportunos y de buena calidad.

Le interesa saber a los ciudadanos, de qué manera los responsables de la gestión, procuran la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio y el perjuicio de cualquier índole.

Consecuentemente la presidenta, los directivos y funcionarios del patronato, deben actuar con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

Por lo tanto, la gestión del patronato comprende todas las actividades de la entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia permanente de la misma.

La ciudadanía necesita conocer y estar enterada, de los resultados de la gestión que realizan las autoridades, ya que ello implica la atención de sus necesidades. Es indispensable por consiguiente, contar con organismos profesionales, especializados independientes y despolitizados, cuya misión sea la de verificar e informar, si la gestión de las personas que están al frente de la institución se efectúa de acuerdo a lo que establece la ley y determina el bien común.

Al respecto, a la CGE y a la UAI del Gobierno Provincial de Chimborazo, les corresponde pronunciarse ante la comunidad, sobre la atención y el grado de

gestión del patronato que ha recibido el ciudadano común y sobre todo los más necesitados y de precautelar a través del control sus intereses.

En este contexto, los Arts. 211 y 212 de la nueva Constitución Política de la República, establecen que:

“La Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos.”

“Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de la que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que disponen de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.”¹¹

Igualmente, el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado respecto a su objeto establece que:

“La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, y regula su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del

¹¹CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO; R.O. No 449 del 20 de octubre de 2008, Título IV, Cap. VI, Quito, 2008.

Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.”¹²

3.2.17 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los Arts. 9, 10,11 y 12 de la LOCGE establece que:

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos de control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado”.

“Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.”

“Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores y pagadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.”

“El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior”.

¹²LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Ley 2004-34, R.O. No. 337 del 18 mayo de 2004, Título I, Quito, 2004.

- a) **Control Previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

- b) **Control continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieron o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

- c) **Control posterior.-** La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.¹³

En este marco, la CGE mediante Acuerdo 020 CG del 5 de septiembre de 2002, emitió las NCI-SP, que constituyen guías generales orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de éstas entidades y organismos, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Este cuerpo legal instrumenta procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Las NCI- SP se caracterizan por ser:

- ✓ Concordantes con el marco legal vigente, disposiciones y normativa de los sistemas de contabilidad gubernamental, presupuesto, tesorería, endeudamiento público y con otras disposiciones relacionadas con el control interno.

¹³ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Ley 2004-34, R.O. No. 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. II, Sección I, Quito, 2004.

- ✓ Compatibles con los Principios de Administración, las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la CGE. y la Normativa de Contabilidad Gubernamental emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- ✓ Sencillas y claras en sus presentaciones referidas a un asunto específico.
- ✓ Flexibles, ya que permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.

Las NCI-SP, se encuentran agrupadas por áreas, sub- áreas y títulos. Las áreas de trabajo constituyen campos donde se agrupan un conjunto de normas relacionadas con criterios afines y se clasifican en:

- ✓ Generales.- Tales como los fundamentos del control interno, sus componentes, herramientas y normas gerenciales.
- ✓ Para el área de administración financiera gubernamental.- tales como de contabilidad gubernamental, presupuesto, tesorería, anticipos de fondos cuentas por cobrar, inversiones en existencias, bienes de largo duración, y deuda pública.
- ✓ Para el área de recursos humanos
- ✓ Para el área de sistemas de información computarizados
- ✓ Para el área de inversiones en proyectos y proyectos.- con normas que tratan de regular las acciones de contratación, ejecución, recepción y liquidación de obras, así como el correspondiente control de las obras construidas por administración directa.

En este contexto, en 1992 se emitió en EE.UU. el informe del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Posteriormente, en 1999, en la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico, se recomendó un marco latinoamericano de control

interno similar al COSO en español, en base de la realidad de la región, para lo cual se nombró una comisión especial de representantes de la AIC y la FLAI para iniciar el desarrollo del MICIL.

El MICIL se emite en el año 2004 y es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollando en el informe COSO.

El COSO y el MICIL recomienda que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, se fundamenta en los valores y en código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

Con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, COSO, con el apoyo de varias agrupaciones profesionales de contabilidad y auditoría, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de “Gestión de Riesgos empresariales – Marco Integrado “ que podríamos denominarlo COSO II los siguientes aspectos relevantes:

- ✓ Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales.
- ✓ Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos, con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

Sin embargo, en el año 2006, dentro del proyecto anticorrupción “Si se puede” del Ecuador, se emitió el Marco Integrado de “Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador” (CORRE) que se fundamenta en el COSO II, el mismo que a continuación presentamos a manera de resumen:

De acuerdo con el CORRE el control interno se define como:

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías.

- ✓ Honestidad y responsabilidad
- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información
- ✓ Salvaguarda de los recursos; y,
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas”¹⁴

Por consiguiente, el control interno es un proceso aplicado en la ejecución de toda la organización, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, es ejecutado por personas, siendo el responsable de su diseño las máximas autoridades.

Los auditores internos, como parte de la organización, son responsables de evaluar la calidad y cabal aplicación de los controles internos establecidos que incluye la gestión de los riesgos corporativos.

El control interno aporta seguridad razonable a la máxima autoridad de la organización, respecto del cumplimiento de los objetivos y la existencia de errores o irregularidades en las operaciones, consecuentemente no aporta seguridad total o absoluta.

El control interno adecuadamente diseñado y aplicado es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento. La responsabilidad se entiende

¹⁴ MARCO INTEGRADO; Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE), Ecuador, IAI, USAID, Proyecto Anticorrupción “Si se puede” 2006, Pág.5, Quito, 2006.

como la obligación de los funcionarios públicos de responder, reportar, explicar o justificar.

3.2.18 COMPONENTES DEL COSO ERM

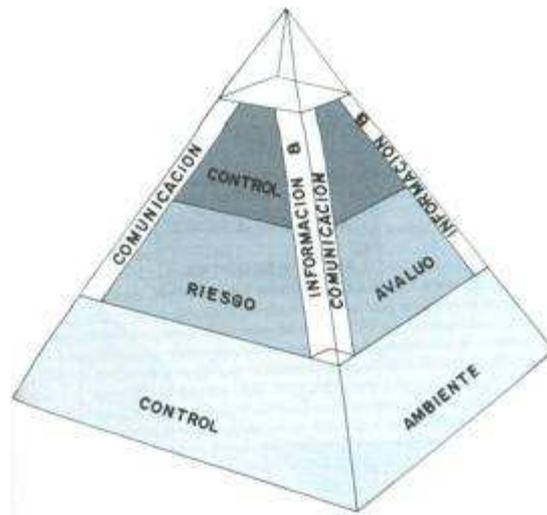


Figura N° 9: Componentes del COSO

Fuente: MANTILLA B., Samuel; Control Interno Estructura Conceptual COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2005.

El control interno comprende cinco componentes interrelacionados:

- Entorno de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Seguimiento

El control interno está diseñado para proveer seguridad razonable de que los objetivos generales de la entidad están siendo alcanzados. Por ello la existencia de objetivos claros es un prerrequisito para un proceso efectivo de control interno.

El entorno de control es la base para el sistema de control interno en su conjunto. Da la disciplina y la estructura además de un clima que influye en la calidad del

control interno en su conjunto. Tiene una influencia general en la manera en la que se establecen las estrategias y objetivos y en la manera en que las actividades de control son diseñadas.

Habiendo establecido objetivos claros y un entorno de control efectivo, una evaluación de los riesgos que enfrenta la entidad en la búsqueda de lograr su misión y sus objetivos determina una base para desarrollar una apropiada respuesta al riesgo.

La mejor manera de mitigar el riesgo es a través de actividades de control interno. Las actividades de control pueden ser preventivas y/o detectivas. Las acciones correctivas son necesarias para complementar las actividades de control interno con la intención de lograr los objetivos. Las actividades de control y las acciones correctivas deben proveer valor por dinero. Su costo no debe exceder el beneficio que de ellas resulte (costo efectividad).

Información y comunicación efectivas son vitales para que una entidad conduzca y controle sus operaciones. La gerencia de una entidad requiere comunicación relevante, confiable, correcta y oportuna relacionada con los eventos internos, así como con los externos. Además, la información es necesaria en toda la entidad para que ésta logre sus objetivos.

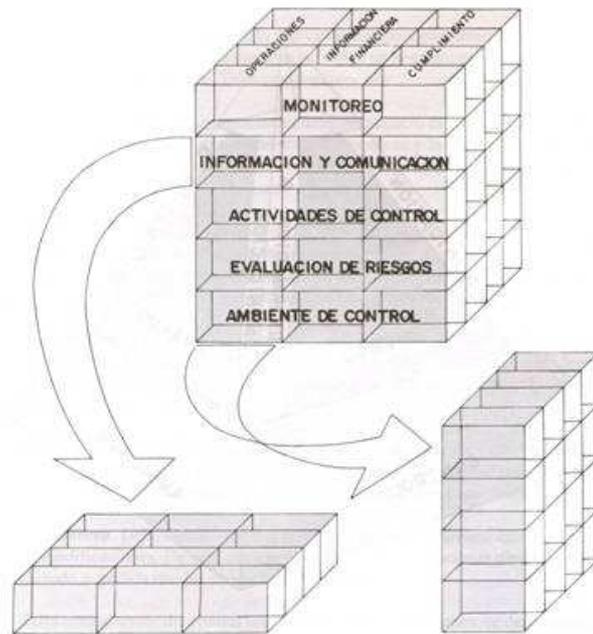
Finalmente, dado que el control interno es una actividad dinámica que tiene que ser adaptada continuamente según los cambios y riesgos que la entidad tenga que enfrentar, el seguimiento del sistema de control interno es necesario para procurar a asegurar que el control interno esté a tono con los objetivos, el entorno, los recursos y el riesgo.

Estos componentes definen un enfoque recomendable para el control interno en el gobierno y dan las bases sobre las cuales se puede evaluar el control interno. Estos componentes aplican a todos los aspectos de las operaciones de una organización.

Esta guía provee un marco general. Cuando sea implementada, la gerencia será responsable de desarrollar las políticas más detalladas y las prácticas y

procedimientos para satisfacer las operaciones de su organización, para asegurar que éstas sean hechas como parte integral de esas operaciones.

Relación entre objetivos y componentes



Fuente: MANTILLA B., Samuel; Control Interno Estructura Conceptual COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2005.

Existe una relación directa entre los objetivos que representan lo que una entidad está tratando de conseguir y los componentes del control interno que representan cómo se pueden alcanzar esos objetivos. Esta relación está representada en una matriz tridimensional que tiene la forma de un cubo¹⁵.

Los cuatro objetivos – responsabilidad (e información), cumplimiento (con las leyes y regulaciones), operaciones (ordenadas, éticas, económicas eficientes y efectivas) y salvaguarda de recursos, están representados por las columnas verticales, los cinco componentes están representados por las filas horizontales y la organización o entidad y sus departamentos están representados por la tercera dimensión de la matriz.

¹⁵ MANTILLA B., Samuel; Control Interno Estructura Conceptual COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2005.

Cada fila de los componentes “hace un corte transversal” y aplica a cada uno de los cuatro objetivos. Por ejemplo, la información financiera y no financiera generada de fuentes internas y externas, que pertenece al componente de información y comunicación, son necesarias para manejar las operaciones, emitir informes y cumplir con los propósitos de responsabilidad y para cumplir con las leyes aplicables.

Del mismo modo, si vemos los objetivos, cada uno de los cinco componentes es relevante a cada objetivo. Tomando un objetivo, como la eficiencia y eficacia de las operaciones, queda claro que cada uno de los componentes es aplicable e importante para su logro.

El control interno no sólo es relevante para toda la entidad, sino para sus unidades individuales.

Esta relación está representada por la tercera dimensión, misma que representa organizaciones, áreas y unidades. Por ello uno puede enfocarse hacia cualquiera de las celdas de la matriz.

Mientras el marco del control interno es relevante y aplicable a todas las organizaciones, la manera en la que la gerencia lo aplica variará ampliamente de acuerdo con la naturaleza de la entidad, y depende de cierto número de factores específicos.

Estos factores incluyen la estructura organizacional, el perfil del riesgo, el ambiente operativo, el tamaño, la complejidad, las actividades y grado de regulación, entre otros. Considerando la situación específica de cada entidad, la gerencia deberá formular una serie de alternativas relacionadas con la complejidad de los procesos y las metodologías desplegadas para aplicar los componentes del marco del control interno.

A continuación, cada uno de los componentes antes mencionados está presentado de manera concisa con comentarios adicionales.

3.2.18.1 ENTORNO DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales.

La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y

demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente

Los elementos del entorno de control son:

- ✓ **La integridad personal y profesional y los valores éticos.-** La integridad es un pre- requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de un empresa.

“Un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistema de control.”¹⁶

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera cómo ellos son comunicados y cómo se refuerzan en la práctica.

- ✓ **Compromisos para la competencia profesional.-** La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades, Qué tan bien se requiere que se cumplan esas tareas es generalmente una decisión de la administración, quien considerará los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo, pagar un ingeniero eléctrico para cambiar una bombilla.

La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimientos y habilidades.

¹⁶ REPORT OF THE NATIONAL COMMISSION ON FRAUDILENT FINANCIAL REPORTING; (National Commission on Fraudilent Financial Reporting, 1987)

- ✓ **Estructura organizacional.-** La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: actividades de acceso al interior (recepción), operaciones o producción, salida al exterior (embarque), mercadeo, ventas y servicio. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología¹⁷.

La conveniencia de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. Una organización altamente estructurada, incluyendo líneas y responsabilidades de información formal, puede ser apropiada para una entidad grande con numerosas divisiones operativas, incluyendo operaciones en el extranjero. Sin embargo, una entidad pequeña puede impedir el flujo de información necesario. Cualquiera que sea la estructura, las actividades de una entidad serán organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir con los objetivos específicos.

- ✓ **Asignación de autoridad y responsabilidad.-** La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.
- ✓ **Políticas y prácticas de talento humano.-** Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

¹⁷ PORTER, Michael E.. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales.

Por ejemplo, norma para vincular a los individuos más calificados, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, significan un compromiso de la entidad con gente competente y confiable.

Las prácticas de reclutamiento que incluyen entrevistas formales, a profundidad y representaciones informativas y totalmente claras sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significan que la entidad está comprometida con sus empleados.

Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola, más compleja.

Orientados en parte por las tecnologías rápidamente cambiantes y por la competencia creciente.

3.2.18.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO



Gráfico Nº 1.10: Evaluación Del Riesgo

Fuente: PRICE, WaterhouseCoopers 2006

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

El componente evaluación de riesgo se integra de los siguientes factores.

- **Objetivos.-** La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente, o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente el plan estratégico es establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.¹⁸

Categoría de objetivos

- **Objetivos de operaciones:** Hace referencia a la efectividad y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de estructura y desempeño.
- **Objetivos de información financiera.-** Hace referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.
- **Objetivos de cumplimiento.-** Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta.

¹⁸ MANTILLA B. Samuel Alberto, Bogotá, Marzo 2005

- **Objetivos de operaciones.-** Los objetivos de operaciones se relacionan con la consecución de la misión básica de una entidad, razón fundamental de su existencia.

Los objetivos de operaciones necesitan reflejar el ambiente particular de negocios, industria y economía en el cual funciona la entidad.
- **Objetivos de información financiera.-** Los objetivos de información financiera se orientan a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo estados financieros interinos y condensados y datos financieros seleccionados derivados de tales estados; tales como ganancias realizadas, de conocimiento público.
- **Vinculación.-** Los objetivos pueden ser complementarios y estar vinculados. Los objetivos globales de la entidad no solamente deben ser consistentes con las capacidades y posibilidades de la entidad, también deben ser consistentes con los objetivos de sus unidades de negocio y funciones.
- **Consecución de los objetivos.-** El establecimiento de objetivos es un requisito previo para el control interno efectivo. Los objetivos proporcionan los blancos medibles hacia los cuales la entidad se mueve en la conducción de sus actividades. Sin embargo, aunque una entidad pueda tener seguridad razonable respecto a que ciertos objetivos serán conseguidos, ello no necesariamente es común para todos los objetivos.
- **Riesgos.-** El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos.
- **Identificación de riesgos.-** El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Esos factores, a su turno pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos. Los

riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado.

- **Análisis de Riesgos.-** Luego que una entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, necesita hacer un análisis de riesgos. La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal usualmente incluye.
- Estimación del significado de un riesgo.
- Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo.
- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de qué acciones deben ser tomadas.

Un riesgo que no tiene efecto significativo sobre la entidad y una baja probabilidad de ocurrencia generalmente no justifica atención seria. Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia, de otra manera, usualmente demanda considerable atención. Las circunstancias entre esos extremos usualmente requieren juicios difíciles. Es importante que el análisis sea racional y cuidadoso.

Además existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida derivada de un riesgo identificado. La administración debe estar atenta a ello y aplicar los que considere apropiados. Sin embargo, muchos riesgos tienen tamaño indeterminado. Lo mejor es describirlos como grande, moderado o pequeño.

- **Manejo del Cambio.-** Los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian y envuelven la actividad de las entidades. El control interno efectivo bajo un conjunto de condiciones no necesariamente será efectivo bajo otras. Para la valoración de riesgos es fundamental un proceso para identificar las condiciones y tomar las acciones necesarias.

Es así que cada entidad necesita tener un proceso, formal o informal, para identificar las condiciones que puedan afectar significativamente su habilidad

para conseguir sus objetivos. Esto implica la identificación de las condiciones cambiantes- lo cual requiere tener en funcionamiento mecanismos para identificar y comunicar sucesos o actividades que afecten los objetivos de la entidad y el análisis de las oportunidades asociadas o riesgos.

Circunstancias que demandan atención especial

- Cambio en el ambiente de operación
- Personal nuevo
- Sistema de información nuevos o reconstruidos
- Crecimiento rápido
- Tecnología nueva
- Líneas, productos actividades nuevas
- Reestructuración corporativa
- Operaciones en el extranjero

3.2.18.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y

comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener

Controles preventivo	Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
Controles detectivos	Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes
Controles correctivos	Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes

El componente actividades de control se integra de los siguientes factores:

- ✓ Separación de funciones y rotación de labores
- ✓ Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

- **Tipos de actividades de control.-** Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

Revisiones de alto nivel.- Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestados, pronósticos, períodos anteriores y competidores.

Funciones directas o actividades administrativas.- Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.

Procesamiento de información.- Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones.

Controles físicos.- Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

Indicadores de desempeño.- Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

Segregación de responsabilidades.- Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Políticas y procedimientos.- Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.

- **Control sobre los sistemas de información.-** Dada la extendida confianza que se tiene en los sistemas de información, se necesitan controles sobre la totalidad de tales sistemas: financieros, cumplimiento y operacional, grandes y pequeños.

La mayoría de las entidades, incluyendo compañías pequeñas o unidades de las grandes, emplean computadores en el procesamiento de la información.

Controles generales.- Los controles generales incluyen comúnmente los controles sobre las operaciones del centro de datos, la adquisición y mantenimiento del software del sistema, las seguridades de acceso, y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del sistema.

Controles a las operaciones del centro de datos.- Incluyen trabajos de implementación y rutina, acciones del operador, copias de seguridad y procedimientos de recuperación, así como planeación de contingencias o recuperación por desastres.

Controles al software del sistema.- Incluye controles sobre adquisición, implementación y mantenimiento efectivos del software del sistema- el sistema operativo, los sistemas de administración de bases de datos, el software de telecomunicaciones, el software de seguridad y las utilidades, los cuales operan el sistema y permiten que las aplicaciones funcionen.

Controles de seguridad de acceso.- Estos controles han obtenido gran importancia en la medida en que las redes de telecomunicaciones han crecido. Los usuarios del sistema pueden quedarse a la mitad de camino alrededor del mundo o por debajo del pasillo. Los controles de seguridad de acceso efectivo pueden proteger el sistema, prevenir acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.

La integridad del sistema se protege previniendo el uso no autorizado y los cambios al sistema.

Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema.- El desarrollo y el mantenimiento de las aplicaciones de los sistemas han sido tradicionalmente áreas altamente costosas para la mayoría de las organizaciones.

Controles de aplicación.- Están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto,

autorización y validación de las transacciones. Una de las contribuciones más significativas que los computadores hacen al control es su capacidad para prevenir errores de entrada al sistema, así como su detección y corrección donde se encuentren.

Relación entre controles generales y de aplicación.- Esas dos categorías de control sobre los sistemas computarizados están interrelacionados. Los controles generales se necesitan para asegurar el funcionamiento de los controles de aplicación que dependen de los procesos computarizados.

3.2.18.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- ✓ La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente y de forma adecuada.
- ✓ Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- ✓ La administración debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- ✓ El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

El componente información y comunicación se integra de los siguientes factores:

- ✓ **Información.-** La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. Se usa un ordenamiento de la información.
- ✓ **Comunicación.-** La comunicación es inherente de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiada a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

- d) Interna.-** Todo el personal de la entidad necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de que las responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente.
- e) Externa.-** Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes.

3.2.18.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO (ONGOING)

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

Es necesario monitorear; los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento del riesgo, las estrategias y el sistema de administración establecido para la administración de control. Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de

las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos.

La revisión sobre la marcha es esencial para asegurar que el plan de administración permanece relevante. Los factores que afectan la posibilidad y consecuencia de un resultado pueden cambiar así como los factores que afectan la oportunidad, conveniencia o costo de las diferentes opciones de tratamiento. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento administrativo del riesgo.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- ✓ Actividades de monitoreo.- Supervisión Permanente (autoevaluación).
- ✓ Reporte de Deficiencias.- a través de:
 - Supervisión Interna.- mediante la auditoría interna.
 - Evaluación Externa.- con la participación de la auditoría externa.

El término deficiencia como se emplea aquí es definido en sentido amplio como una condición dentro de la cual un sistema de control interno es digno de atención. Una deficiencia, por consiguiente, puede representar una falta percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno a fin de proporcionar una mayor probabilidad de que se pueden conseguir los objetivos de la entidad¹⁹.

Es indudable que si los cinco componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo de la Presidenta del Patronato, como principal responsable de su implementación se logrará mayor eficiencia, eficacia en la gestión de la entidad.

¹⁹ MANTILLA B. Samuel Alberto. Bogotá, Marzo de 2005 (Pág. 73-75).

3.2.19 NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

Para el adecuado ejercicio profesional, los auditores internos deben observar las “Normas de Auditoría Gubernamental”, expedidas mediante Acuerdo N° 019CG publicado en la Edición Especial N° 6 del 10 de Octubre del 2002.

Estás normas se clasifican en:

1. Normas personales del auditor
2. Normas de planificación del trabajo
3. Normas de ejecución del trabajo
4. Normas de informes de trabajo

Las normas personales del auditor se refieren a la personalidad del auditor interno para la conducción de un trabajo, basado en la capacidad, independencia, cuidado y pericia profesional con que se desempeña, al conducir una auditoría y generar un producto final objetivo y de calidad. Entre las normas personales son las siguientes:

- ✓ Requisitos mínimos del auditor
- ✓ Cuidado y esmero profesional
- ✓ Responsabilidad de la función.
- ✓ Entrenamiento técnico y continuo.
- ✓ Participación de profesionales en la auditoría
- ✓ Independencia
- ✓ Confidencialidad del trabajo
- ✓ Control de calidad

Las normas de planificación de trabajo, de auditoría se relaciona con la suficiente comprensión, de la misión, visión, metas, objetivos y controles, que permiten al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicarse para que el trabajo resulte efectivo, tales como:

- ✓ Planificación anual
- ✓ Planificación preliminar de la auditoría
- ✓ Planificación específica de la auditoría

- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Evaluación del Control interno
- ✓ Memorando de planificación de la auditoria
- ✓ Comprensión global de los sistemas de información computarizados

Las Normas de Ejecución del Trabajo, proporcionan al auditor una base para juzgar la calidad de la gestión institución y de las operaciones administrativas y financiera, obteniendo evidencia suficiente, comprobatoria y relevante, tales como:

- ✓ Programas de auditoria
- ✓ Materialidad de la auditoria
- ✓ Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias
- ✓ Papeles de trabajo
- ✓ Evidencia suficiente, competente y relevante
- ✓ Muestreo en la auditoria
- ✓ Verificación de eventos subsecuentes
- ✓ Comunicación de hallazgos
- ✓ Supervisión del trabajo

Finalmente, las normas de informes de trabajo, se relacionan con el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, estas normas son:

- Informe de auditoria
- Contenido y estructura del informe
- Convocatoria de la conferencia final
- Oportunidad en la comunicación de resultados
- Presentación de informe
- Implantación de recomendaciones

Por otra parte, The Institute of Auditors IIA a partir del 1 de enero de 2004, emitió las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, al cual están obligados a observar los auditores internos.

Como ya señalamos anteriormente, la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.

Ciertamente las actividades de auditoría interna, son realizadas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las NEPAI es esencial para el cumplimiento de las responsabilidades de los auditores internos.

Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. Existen tres partes en los servicios de aseguramiento.

- ✓ La persona o grupo directamente implicado en el proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso.
- ✓ El auditor interno; y
- ✓ La persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos y son desempeñados por la auditoría interna, debiendo en todo caso mantener objetividad y no asumir responsabilidad de gestión.

El propósito de estas normas es:

- ✓ Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna
- ✓ Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- ✓ Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna
- ✓ Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización

Están conformadas por normas:

- ✓ Sobre atributos
- ✓ Sobre desempeño
- ✓ De implantación

Las normas sobre atributos se relacionan con las características de las organizaciones y las personas que desarrollan actividades de auditoría interna. Las de desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales pueden evaluarse el desempeño de estos servicios. Mientras que las normas de implantación, se aplican a determinados tipos de actividades de auditoría interna, establecidas para trabajos de aseguramiento y consultoría.

3.2.20 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA:

Número de tema, Título del Documento y Normas/ Declaración.

100–199 Asuntos Introdutorios

100 Prefacio a las Normas Internacionales de Auditoría

El propósito de este prefacio es facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos operativos del Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), un comité permanente del Consejo de la Federación Internacional de Contadores Públicos, y el alcance y autoridad de los documentos que emite.

Glosario de términos

Esta norma presenta un glosario de los términos de auditoría más comúnmente utilizados en estas normas internacionales.

120 Marco de referencia de las Normas Internacionales de Auditoría

Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y revisión del trabajo de auditoría y que proporciona evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia.

240 Fraude y error (NIA 11)

Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera. Proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

250 Consideración de las leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros 320 400–499 (NIA 31)

Esta norma tiene como objetivo establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros. Esta norma es aplicable a las auditorías de estados financieros pero no a otros trabajos en los que se contrata al auditor

para emitir un informe especial sobre el cumplimiento de reglamentaciones específicas

· Planificación

300 Planificación (NIA 4)

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría.

Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable.

Control Interno

400 Evaluación de riesgos y control interno (NIA 6) El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora (NIA 15)

Esta norma proporciona la orientación necesaria para cumplir con los principios básicos de auditoría cuando ésta es llevada a cabo en un ambiente computacional. A los fines de esta norma, existe un ambiente de sistemas de información computarizada cuando un computador de cualquier tipo o tamaño es utilizado por la entidad en el procesamiento de información financiera de importancia para la auditoría, ya sea que el computador es operado por la entidad o por un tercero. Enfatiza que el auditor debería conocer en forma suficiente el hardware y los sistemas de procesamiento para planificar el trabajo y comprender de qué manera afectan al estudio y a la evaluación del control interno y la aplicación de los procedimientos de auditoría, incluyendo técnicas asistidas por computador.

402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios (NIA 6)

Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. La entidad emisora de los estados financieros puede contratar los servicios de una organización que, por ejemplo, ejecuta transacciones y lleva la contabilidad o registro de las transacciones, y procesa los datos correspondientes. El auditor debe considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.

500–599 Evidencia de Auditoría

500 Evidencia de Auditoría (NIA 8)

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

501 Evidencia de auditoría – Consideraciones adicionales para partidas específicas

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

Este marco no es aplicable a otros servicios, tales como impuestos, consultoría y asesoramiento financiero y contable.

200–299 Responsabilidades

200 Objetivos y principios básicos que regulan una auditoría de estados financieros (NIA 1)

Esta norma establece que el objetivo de la auditoría de estados financieros, preparados dentro del marco de políticas contables reconocidas, es permitir que el auditor exprese su opinión sobre dichos estados financieros para ayudar a establecer la credibilidad de los mismos. El auditor por lo general determina el alcance de auditoría de acuerdo con los requerimientos de las leyes, reglamentaciones o de los organismos profesionales correspondientes. Además, esta norma describe los principios básicos que regulan las responsabilidades de un auditor, y que deben ser cumplidos cuando se lleva a cabo una auditoría. Dichos principios básicos son aplicables al examen de la información financiera de una entidad, ya sea ésta con o sin fines de lucro, y sin tener en cuenta su tamaño y forma jurídica, cuando dicho examen es conducido con el propósito de expresar una opinión sobre la misma. Esta norma cubre aspectos tales como integridad, objetividad e independencia, confiabilidad, destrezas y competencia, trabajo efectuado por terceros, documentación, planificación, evidencia de auditoría, conclusiones de auditoría e informe.

210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2)

Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

230 Documentación (NIA 9)

Esta norma define documentación como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión estos procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

Además esta norma contiene algunas consideraciones sobre procedimientos de auditoría diseñados con el fin de constituir una base razonable para concluir si las inversiones a largo plazo están contabilizadas de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables.

510 Trabajos iniciales – Balances de apertura (NIA 28)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a los saldos iniciales en el caso de los estados financieros auditados por primera vez o cuando la auditoría del año anterior fue realizada por otros auditores.

520 Procedimientos analíticos (NIA 12)

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término procedimiento de revisión analítica se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

530 Muestreo de auditoría (NIA 19)

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

540 Auditoría de estimaciones contables (NIA 26)

Esta norma reafirma que los auditores tienen la responsabilidad de evaluar la razonabilidad de las estimaciones de la gerencia. Primero, deben tener en cuenta los controles, procedimientos y métodos de la gerencia para evaluar si ellos brindan una información correcta, completa y relevante. Deben poner especial atención en evaluaciones que resulten sensibles a variaciones, que sean subjetivas o susceptibles de errores significativos.

En su evaluación, al auditor debe considerar su conocimiento del cliente, de su industria y la evidencia resultante de otras áreas de auditoría. Si como resultado, el auditor concluye que no se puede obtener una estimación razonable, debe proceder a emitir una opinión con salvedades o abstenerse de opinar.

550 Partes relacionadas (NIA 17)

Esta norma proporciona pautas referidas a los procedimientos que el auditor debería aplicar para obtener evidencia de auditoría con respecto a la identificación de las partes vinculadas y la exposición de las operaciones con dichas partes.

560 Hechos posteriores (NIA 21)

Esta norma no permite el uso de doble fecha en el informe de los estados financieros de cualquier entidad.

Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes su examen al hecho que requirió y, en caso de hacerlo, debe hacer una manifestación de tal hecho en su nuevo informe.

570 Empresa en marcha (NIA 23)

Esta norma proporciona pautas para los auditores cuando surgen dudas sobre la aplicabilidad del principio de empresa en marcha como base para la preparación de estados financieros.

580 Representaciones de la administración (NIA 22)

Esta norma orienta al auditor respecto de la utilización de las representaciones de la gerencia como evidencia de auditoría, los procedimientos que debe aplicar evaluar y documentar dichas representaciones y las circunstancias en las que se deberá obtener una representación por escrito. Trata también sobre las situaciones en las que la gerencia se niega a proporcionar o confirmar representaciones sobre asuntos que el auditor considera necesario.

· Uso del trabajo de otros

600 Uso del trabajo de otro auditor (NIA 5)

Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes. Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10)

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

700 Dictamen del auditor sobre los estados financieros (NIA 13)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye ejemplos de cada uno de ellos.

720 Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados (NIA 14)

Esta norma orienta al auditor con respecto al análisis de otra información incluida en documentos que contienen estados financieros junto con el informe del auditor sobre los mismos, sobre la cual no está obligado a informar.

Establece que el auditor debería leer la otra información para asegurarse de que sea consistente con los estados financieros y/o no incluya información significativamente errónea.

Aéreas especializadas

800 Dictamen del auditor sobre trabajos de auditoría con propósitos especiales (NIA 24)

Esta norma proporciona pautas para informes sobre temas tales como componentes de los estados financieros, cumplimiento de acuerdos contractuales y estados preparados de acuerdo con bases contables integrales diferentes de las NIA o de normas locales, y estados financieros resumidos.

810 El examen de información financiera proyectada (NIA 27)

Esta norma explica la responsabilidad del auditor al examinar información financiera prospectiva (como por ejemplo presupuesto y proyecciones) y los supuestos sobre los que están basados; da pautas sobre procedimientos deseables e inclusive ejemplos de informes.

DECLARACIONES INTERNACIONALES PARA LA PRÁCTICA DE AUDITORIA

Número de tema, Título del Documento, y Norma/Declaración.

1000 Procedimientos de confirmación inter-bancos (suplementos 1–3 a tema 400)

El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor externo y a miembros de la gerencia del bando, tales como auditores internos o inspectores, en los procedimientos de confirmación interbancaria. Esta guía contribuirá a la efectividad de estos procedimientos y a la eficiencia del procesamiento de respuestas.

1001 Ambiente de procesamiento electrónico de datos – Microcomputadores (Declaración 1)

El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 describiendo el sistema de micro computación usado en estaciones de trabajo individuales. Esta Declaración describe los efectos del microcomputador sobre el sistema contable y los controles internos relacionados y sobre los procedimientos de auditoría.

1002 Ambiente de procesamiento electrónico de datos– Sistemas de computadores en línea

(Declaración2)

Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas computarizados en línea y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.

Ambiente de procedimiento electrónico de datos– Sistemas de base de datos

(Declaración 3)

Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas de base de datos y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.

1004 Relación entre los supervisores bancarios y los auditores externos

(Declaración 4)

Esta Declaración define las responsabilidades fundamentales de la gerencia, analiza las características esenciales de los roles de los supervisores y auditores, considera el alcance de la supervisión de funciones, y sugiere un mecanismo para coordinar en forma más eficiente el cumplimiento de las tareas de supervisores y auditores.

1005 Consideraciones particulares para la auditoría de pequeñas empresas.

(Declaración 5)

El propósito de esta Declaración es asistir al auditor en la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en las situaciones típicas que se presentan en las pequeñas empresas.

1006 Auditoría de bancos comerciales internacionales

(Declaración 6)

El propósito de esta Declaración es proporcionar una guía adicional a los auditores mediante la ampliación e interpretación de pautas para la auditoría de bancos comerciales internacionales. Sin embargo, no pretende ser una lista exhaustiva de los procedimientos y prácticas utilizados en este tipo de auditoría.

1007 Comunicaciones con la administración

(Declaración 7)

Esta Declaración considera la relación del auditor con la gerencia, resume ciertos temas ya contemplados en las Normas Internacionales de Auditoría y brinda pautas adicionales.

Algunos aspectos de la relación del auditor con la gerencia son determinados por requisitos legales y profesionales. Otros se rigen por los procedimientos y prácticas internas del auditor. Los auditores deben tener en cuenta estos requisitos, procedimientos y prácticas.

A los fines de esta Declaración, el término gerencia comprende a los funcionarios otras personas que desempeñan funciones gerenciales jerárquicas. La gerencia sólo incluye a los directores y el comité de auditoría en aquellos casos en los que éstos desempeñan dichas funciones.

1008 Evaluación de riesgos y control interno– Características y consideraciones en un ambiente de procesamiento electrónico de datos (Addendum 1 a NIA 6)

Esta Declaración contiene las características y consideraciones más importantes del ambiente PED: estructura organizativa, naturaleza del procesamiento, aspectos de diseño y procesamientos, controles interno, controles generales PED, controles de aplicación PED, revisión y evaluación de los controles generales y de aplicación PED.

Técnicas de auditoría con ayuda de computadora (NIA 16)

Esta Declaración es una ampliación de la norma 401 y proporciona pautas detalladas con respecto al uso de técnicas de auditoría asistidas por la computadora.

3.2.21 TÉCNICAS Y PRÁCTICAS DE AUDITORÍA

En la Auditoría de gestión las técnicas utilizadas constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

En la fase de planeación el auditor determina las técnicas a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera.

Las técnicas seleccionadas para una auditoría al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

Las técnicas más utilizadas en los entes se clasifican a base de la acción que se va a efectuar y se agrupan en las siguientes:

Tabla N° 11: Técnicas y Prácticas de Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi- Ábaco, Pág. 56

Elaborado por: Los Autores

A continuación presentamos a manera de resumen el significado de cada una de éstas técnicas de verificación, previstas en el MAG emitido por la CCE (2002)²⁰

- a) La Comparación.-** es la similitud o diferencias entre dos o más hechos u operaciones normalmente se comparan las operaciones realizadas por la entidad con criterios normativos, técnicos y prácticas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe.

- b) La observación.-** realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, tales como proceso de trabajo, documentos, materiales, etc.

- c) Rastreo.-** es el seguimiento de una operación, dentro de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

²⁰CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi- Ábaco, Págs. 57, 58.

- d) **Indagación.-** es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con servidores de la entidad o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- e) **Entrevista.-** a servidores de la entidad y terceros con el objeto de obtener información, que requiere ser confirmada y documentada.
- f) **Encuesta.-** realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los servidores de la entidad o de terceros, de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.
- g) **Análisis.-** consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su prioridad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.
- h) **Conciliación.-** hacer concordar dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.
- i) **Confirmación.-** comunicación escrito de los servidores de la entidad o de fuera de la misma, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- j) **Tabulación.-** agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmento o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.
- k) **Comprobación.-** verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad a través de la documentación de respaldo.

l) Cálculo.- verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentado en informes, contratos, comprobantes y otros.

m) Revisión selectiva.- examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el objeto de separar y analizar aspectos que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

n) Inspección.- examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Igualmente, las Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora o TAAC's (Computer Assisted audit Techniques), constituyen importantes herramientas para la realización de auditorías, estas técnicas automatizadas permiten desempeñar varios procedimientos de auditoría, tales como: software genérico de auditoría, programas utilitarios, ensayos con datos de prueba, análisis de trazabilidad y análisis de correspondencia de aplicaciones y la utilización de sistemas expertos para la auditoría.

Las TAAC son empleadas en la ejecución de múltiples procedimientos como por ejemplo:

- Pruebas de detalle de transacciones y saldos
- Procedimientos de revisión analítica
- Pruebas de cumplimiento de controles de aplicación de SI
- Pruebas de penetrabilidad
- Analizar registros
- Determinar duplicados
- Encontrar cortes de secuencia numérica de un campo
- Importar y exportar archivos desde o hacia varias plataformas.
- Hacer operaciones, cálculos.
- Simular parte del sistema o el sistema completo.

La TAAC puede producir un gran porcentaje de toda la evidencia en las auditorías, por consiguiente el auditor deberá planificar cuidadosamente su uso y aplicar el debido cuidado profesional.

Además de las técnicas señaladas anteriormente, existen otras técnicas y prácticas emitidas en el MAG por la CGE (2002)²¹ que pueden ser aplicadas en la auditoría de gestión del patronato, tales como las siguientes:

Otras Técnicas:

- a) Verificación.-** se relaciona con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de periodos anteriores.
- b) Investigación.-** examina acciones, condiciones y acumulaciones y procedimientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- c) Evaluación.-** consiste en el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.
- d) Medición.-** consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia y ética de una entidad.

Prácticas:

- a) Síntomas.-** constituyen indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, permitiendo definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.
- b) Intuición.-** consiste en la reacción o respuesta que normalmente manifiestan los auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.

²¹CGE, MAG, 2002 031 CG, Corporación Edí- Ábaco, Págs. 59,60.

- c) **Sospecha.-** consiste en desconfiar de una información que no se le otorga el crédito suficiente, debiendo en consecuencia validar dicha información y obtener documentación probatoria.
- d) **Síntesis.-** es el resumen de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- e) **Muestreo estadístico.-** consiste en aplicar procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

3.2.22.- PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de piezas documentales o electrónicas (procesador de textos, hojas electrónicas, o elaborados en alguna otra aplicación informática), en las cuales está consignando la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante esta etapa de ejecución; también formarán parte de los papeles de trabajo aquellas piezas documentales o electrónicas obtenidas por el auditor y que no han sido preparadas por él.

Por consiguiente, podemos decir que es el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones presentadas en los informes.

Al respecto, al ser los papeles de trabajo elementos de prueba para el auditor, el Art. 121 párrafo segundo del Código de Procedimiento Civil, manifiesta:

“se admitirá también como medios de prueba las grabaciones magnetofónicas, las radiografías, las fotografías, las cintas cinematográficas, así como también los exámenes morfológicos, sanguíneos o de otra naturaleza técnica o científica. La parte que los presente deberá suministrar al juzgado los aparatos o elementos necesarios para que pueda apreciarse el valor de los registros y reproducirse los

sonidos o figuras. Estos medios de prueba serán apreciados con libre criterio judicial, según las circunstancias en que hayan sido producidos”.²²

Por consiguiente, es menester que la información verbal, o de otra índole, obtenida por el auditor resulte de relevancia, en lo posible posteriormente debe ser confirmada por escrito.

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son:

1. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
2. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
3. Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAG – SP.
4. Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión de la gestión de la entidad.
5. Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
6. Constituir un elemento importante de consulta para la programación de futuros exámenes.
7. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elemento de juicio en acciones en su contra.

²²CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL, R.O. 58-S, 12-VII-2005, codificación N° 2005.011

Características de los papeles de trabajo

- Sustentar el programa de auditoría.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Estar fechados y firmados por quien los prepara.
- Ser revisados por el coordinador del equipo de auditores.
- Ser completos y precisos para apoyar los hallazgos. Conclusiones y recomendaciones.
- Ser revisado por el coordinador del equipo de auditores.
- Ser completos y precisos para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.

Gráfico N°1.11: Características de los papeles de trabajo

Fuente: SANTILLANA, Juan, Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Primera Edición, ECAFS THOMSON LEARNING Editores, México, 2001.

Elaborado por: Los Autores

Los papeles de trabajo deben prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas, su contenido incluirá sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor, debiendo adoptarse medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

El contenido básico de los papeles de trabajo es el siguiente:

- Nombre de la entidad, programa, área, unidad administrativa, rubro o actividad examinada, de acuerdo con los componentes determinados en la planificación.
- Título o propósito del papel de trabajo.
- Índice de identificación y ordenamiento.
- Fecha de aplicación del o de los procedimientos de auditoría.
- Referencia al procedimiento del programa de auditoría o la explicación del objetivo del papel de trabajo.
- Descripción concisa de la labor realizada y de los registros alcanzados.
- Fuentes de información utilizadas, como archivos, registros, informes o funcionarios que proporcionan los datos.

- Base de selección de la muestra verificada, en los casos aplicables.
- Referencia cruzada de datos importantes entre papeles de trabajo.
- Conclusión o conclusiones a las que llegaron, si corresponde.
- Rúbrica e iniciales de la persona que lo preparó y la fecha de conclusión.
- Evidencia de la revisión efectuada por el jefe de equipo y el supervisor.

Archivos de los papeles de trabajo:

Los papeles de trabajo son de propiedad de la UAI en donde debe mantenerse en custodia (archivo) por el lapso de cinco años, pudiendo ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

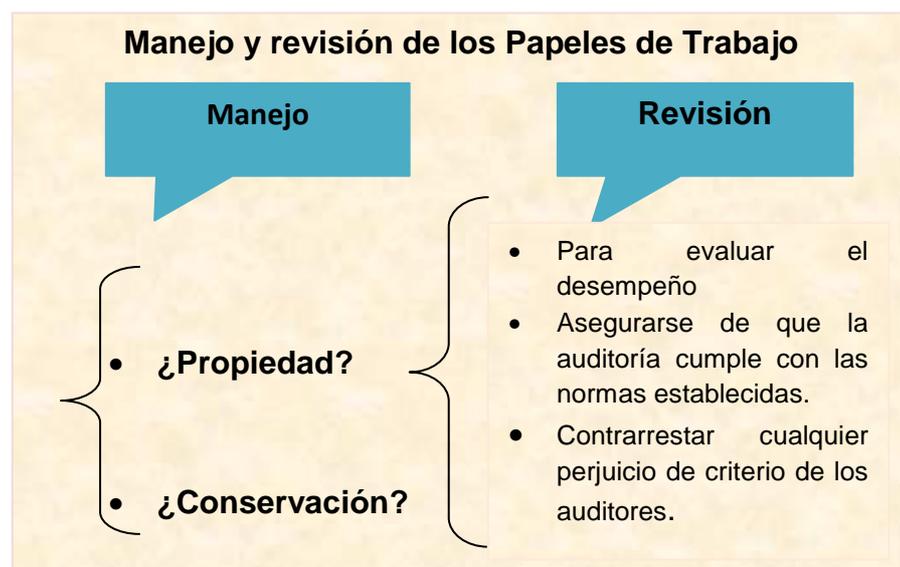


Gráfico Nº 1.12: Manejo y Revisión de los Papeles de Trabajo

Fuente: SANTILLANA, Juan, Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Primera Edición, ECAFSA THOMSON LEARNING Editores, México, 2001.

Elaborado por: Los Autores

Es menester señalar que al final de la auditoría de gestión, se requiere una revisión de los papeles de trabajo, en forma selectiva con el objeto de:

- Evaluar el desempeño del personal
- Asegurarse de que la auditoría satisface los estándares de desempeño establecidos; y
- Contrarrestar cualquier perjuicio de criterio de los auditores.

El equipo de auditores internos, debe encargarse de chequear la organización de la evidencia para determinar que se encuentra adecuadamente codificada, referenciada, organizada y archivada en los legajos correspondientes.

Al respecto, el MAG emitido por la CGE (2002)²³ establece que los papeles de trabajo deben estar organizados sistemáticamente en dos tipos de archivos, permanente y corriente:

Archivo Permanente.- cuyo contenido se relaciona con información de interés o útil para más de un examen o necesarios para posteriores auditorías. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

El propósito del archivo permanente es:

- ✓ Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos de períodos anteriores.
- ✓ Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

Cabe señalar, que una buena información se obtiene de los archivos que corresponden a trabajos de auditoría anteriores, sin embargo es menester que en cada nueva actividad de control se actualice la información.

Archivo corriente.- es donde se guardan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo varía de una auditoría a otra. Conviene que este archivo se divide en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por componente.

²³CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031-CG, Corporación Edi- Ábaco, Págs, 61,62.

Índices.-

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse, que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

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

La codificación de índices y referencias, en los papeles de trabajo pueden ser de tres tipos: alfabética, numérica y alfanumérica. Un criterio adecuado consiste en aplicar para el archivo permanente índices numéricos y para los corrientes alfabéticos y alfanuméricos.²⁴

Marcas de auditoría

Conocidas también como claves de auditoría, son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tara o pruebas realizadas en la ejecución de un examen.

Normalmente, el auditor trabaja sobre los documentos recibidos de la entidad, de terceros ajenos a la entidad y de los confeccionados por él, por lo que no puede dejar constancia descriptiva de la tarea realizada, ya que implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y se dificultaría cualquier revisión posterior.

A continuación se presentan la marcas estándares formuladas en el Manual de Auditoría Financiera de la CGE (2001)²⁵ que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

²⁴CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Á baco, Págs. 62 a la 66.

²⁵CGE. Acuerdo 016 CG, Manual de Auditoría Financiera, Quito, 2001.

MARCAS DE AUDITORÍA

Tabla Nº 1.12: Marcas de Auditoría

Símbolo	Significado
√	Tomado de y/o chequeado con
S	Documentación Sustentatoria
^	Transacción rastreada
Σ	Transacción rastreada
Δ	Reejecución de cálculos
∞	Verificación posterior
C	Circularizado
C/	Confirmado
N	No autorizado
ϕ	Inspección física

Fuente: CGE, Acuerdo 016 CG, Auditoría Financiera, Quito, 2001.

Elaborado por: Los Autores

Las marcas que tienen significado a criterio del auditor responsable de ejecutar la auditoría, se las utiliza para definir en forma resumida el procedimiento, tarea o prueba aplicada a la información, transacción, dato o actividad examinada.

3.2.23 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PATRONATO

Al respecto, el Art. 8 de la LOCGE al referirse al objeto del Sistema de Control establece que:

“Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.”

Igualmente, el Art. 21 del mismo cuerpo legal establece que:

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

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.”²⁶

Asimismo, el Art. 15 del reglamento de la LOGCE determina que:

²⁶LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Ley 2004, R.O. N° 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. I y Cap. III.

“Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.”²⁷

El uso de indicadores en la auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión del patronato.

Los indicadores, aportan elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, construcción de obras y servicios del patronato, el empleo eficiente de sus recursos y la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en beneficio de los ciudadanos.

En este contexto, en la práctica de la auditoría de gestión es menester que antes de aplicar los indicadores de gestión, se encuentre implantado y actualizado el control interno en el patronato, y la importancia del control de gestión como concepto clave de la evaluación institucional. Por consiguiente podemos decir que.

²⁷REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Decreto 548, R.O. No. 119 del 7 de julio de 2003, Cap. II.



El instrumento que permite medir y evaluar la gestión institucional se denomina indicador, a través del cumplimiento de las metas y objetivos, que se van materializando de acuerdo a las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Es indudable que las actividades que se realizan en el patronato requieren medirse, debiendo reflejarse en qué grado las actividades que se ejecutan se han alcanzado.



Gráfico Nº 1.13: Indicadores de gestión

Fuente: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi- Ábaco, Quito, 2002.

Elaborado por: Los Autores

Los indicadores de gestión, deben iniciarse en el proceso de planificación estratégica y operativa del patronato, con la participación de todos los funcionarios relacionados con las obras y servicios que desarrolla la entidad.

Al respecto el MAG emitido por la CGE (2002) establece que:

“Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan cualquier función, área o rubro que se quiera medir,”²⁸

Para el relevamiento de indicadores, los autores utilizan parámetros (indicadores) estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.

Como ya señalamos anteriormente la construcción de indicadores de gestión es responsabilidad de la administración del patronato, pudiendo aplicar la siguiente metodología, conforme lo establece el MAG emitido por la CGE.²⁹

- ✓ Definición de la función o rubro que se requiere medir.- así por ejemplo la gestión de toda la entidad, parte de ella o área en particular. Si esa actividad se encuentran en el nivel político, estratégico, operativo, programas, proyectos.
- ✓ Definición del objetivo que se persigue con el indicador.- deben responderse las siguientes preguntas antes de formular el indicador; ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿Quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc.

²⁸CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, Pág. 69.

²⁹CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, Pág. 79, 80.

- ✓ Determinación de fuente de datos.- es importante establecer la fuente de información de datos (veracidad, pertinencia, adecuado respaldo) para obtener el indicador, por ejemplo: del sistema de información contable, datos estadísticos, de registros informales etc.
- ✓ Análisis de información.- una vez implantado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.
- ✓ Determinación de la periodicidad del medidor.- conviene definir cada qué tiempo debe cotejarse la realidad con el indicador, el cual debe ser conocido tanto por el evaluador como por el evaluado.
- ✓ Identificación del receptor del informe de gestión.- es pertinente establecer los usuarios del informe de gestión, pudiendo ser el nivel estratégico, logístico o táctico, para la toma de decisiones o el público u otros interesados externos a la entidad.
- ✓ Revisión de los indicadores.- es importante que sean evaluados permanentemente con el objeto de readecuarlos a la realidad cambiante del patronato.
- ✓ Usuarios de información fuente.- conviene establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite entre otros.

Los indicadores de gestión permiten evaluar el cumplimiento de objetivos de la administración, concebidos en el presupuesto en la planificación operativa y estratégica pues permiten determinar su avance y cumplimiento.

Los indicadores de gestión, pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia y acciones no cuantificables, como sería por ejemplo, el comportamiento ético, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de carácter normativo, cuya finalidad es dar un marco ético político al

accionar de la institución. También son cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc.

A continuación presentamos la construcción de indicadores para el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, lo previsto en el MAG emitido por la CGE; y, lo señalado en los Arts. 491 referente a los ingresos y gastos:

3.2.23.1 EFICIENCIA

Es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la entidad, en un proyecto, programa, etc., así como la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima:

Tabla N° 13: Indicadores de Eficiencia

CONCEPTO	INDICADOR	RELACIÓN
Eficiencia de Ejecución	$EEP = \frac{\text{Valores comprometidos/}}{\text{Valores presupuestados}} * 100$	Es el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados.
Eficiencia de Ejecución	$EE = \frac{\text{Equipos de computación adquiridos/Equipos de computación planificados para adquirir}}{*100}$	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados en la adquisición de equipos de computación.
Eficiencia del Servicio	$ES = \frac{\text{Rendimiento del Servicio prestado/Costo del servicio}}$	Mide la capacidad de auto sustentación del servicio.
Funcionarios por Computador	$EPC = \frac{\text{Número de funcionarios por computador}}{\text{Total de computadores}}$	Permite conocer el porcentaje de funcionarios con computador

	funcionarios	
Constataciones Físicas	$FPC = \frac{\text{Constataciones Físicas realizadas}}{\text{Total de inventarios}}$	Es el porcentaje de bienes constatados en relación con el total de inventarios.
Trámites Administrativo	$TA = \frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes recibidas}} * 100$	Nos permite medir la eficiencia en la atención al público.

3.2.23.2 EFICACIA

Es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades del patronato; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.

Por consiguiente, la eficacia en la gestión del departamento, sección proyecto, programa o en la totalidad del Patronato, no puede realizarse sin la existencia de un plan o presupuesto preestablecidos, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Los indicadores de eficacia, sirven para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello, así tenemos por ejemplo:

Tabla N°14: Indicadores de Eficacia

Concepto	Indicador	Relación
Eficacia en el Patronato	$EO = \frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos programados}} * 100$	Mide el porcentaje de proyectos realizados por el Patronato en relación con lo programado.
Objetivos del Patronato	$OP = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos previstos}}$	Nos permite conocer el nivel de objetivos corporativos alcanzados.
Eficacia de	$EE = \frac{\text{Equipos de computación}}{\text{Total de equipos de computación}}$	Es el porcentaje de

Ejecución	adquiridos/ Equipos de computación para adquirir *100	cumplimiento en la adquisición de equipos de computación.
Oportunidad en ejecución	OE =Tiempo ejecutado/Tiempo programado*100	Nos permite medir los cronogramas de ejecución de obras y servicios
Eficacia en servicio	ES = Tiempo requerido por servicio/Número de Servicios Prestados	Permite conocer si los servicios se brindan en relación con lo planeado.
Eficacia en Recursos Utilizados	ERU = Recurso Utilizado (Dólares y Cantidades)/Recurso Planeado (Dólares y Cantidades)	Permite conocer los recursos utilizados en relación con lo planeado.
Eficacia en logro de metas	ELM =Unidades de metas logradas/Unidades de metas Programadas.	Permite conocer el nivel de cumplimiento de las metas programadas.

3.2.22.3 ECONOMÍA

En el desarrollo de la Gestión, constituye el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la entidad.

Los indicadores de Economía, nos permiten evaluar la capacidad del Patronato para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional, para lo cual es menester mantener disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, capacidad de generación de ingresos, capacidad de autofinanciamiento, etc.

Tabla N° 15: Indicadores de Economía

Concepto	Indicador	Relación
Dependencia	D= Ingresos por Transferencias/Ingresos totales*100	Mide la dependencia financiera, es importante que se reduzca con el tiempo.
Ahorro Corriente	AC = Ingresos corrientes/Gastos corrientes	Es importante para determinar la capacidad de

		endeudamiento del Patronato.
Solvencia	$IS = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$	Está es una situación de solvencia cuando el indicador es igual o superior a uno.
Ejecución del Plan de Compras	$EPC = \frac{\text{Compras del Período}}{\text{Presupuesto de compras}} * 100.$	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de compras.
Personal contratado	$PC = \frac{\text{Número de servidores contratados}}{\text{total del personal}} * 100$	Se obtiene el porcentaje de personal contratado en relación con el total de servidores.
Profesionales con título de Postgrado	$PTP = \frac{\text{Profesionales con título de postgrado}}{\text{Total del personal}} * 100$	Nos permite conocer el porcentaje de profesionales con postgrado.

3.2.22.4 ECOLOGÍA

Son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo de su progreso.

La medición ambiental se puede realizar mediante indicadores de Performance Ambiental que utilizan datos de entrada de materia prima, auxiliares e insumos (agua y energía) y salidas (residuos, emisiones atmosféricas, efluentes líquidos y productos finales). Se concentran en el planeamiento, en el control y en el monitoreo de impactos ambientales asociados a las actividades de la persona, empresas, etc.

La gestión ambiental busca la minimización de impacto ambiental de las personas, empresas, etc. Se basa en evaluaciones del cumplimiento de leyes y reglamentos, costos ambientales, entrenamientos de personal, salud y seguridad ocupacional.

3.2.22.5 ÉTICA

Si bien en el contexto ecuatoriano, con frecuencia se presenta una ruptura de la institucionalidad jurídica, es indudable que existe una especie de aceptación de que ello sucede, volviéndose indispensable una participación de los ciudadanos para cambiar y romper esta situación.

Por consiguiente, se hace necesario un comportamiento ético, que demuestre empatía, abnegación y servicio con la comunidad, en donde los servidores del patronato se pongan en el lugar del otro y se conecten con las necesidades de los demás. Podemos decir que la ética es rentable cuando se trata de servir y hacer el bien común a la ciudadanía.

Los indicadores cuantitativos de ética, no se encuentran muy desarrollados en la auditoría de gestión, no obstante es importante considerar aspectos que se relacionen con la conducta y comportamiento de los servidores del patronato, con la observancia de los valores y la moral, con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y el cumplimiento de Leyes, Ordenanzas, y Reglamentos institucionales, tales como:

- Cuidar de un buen ambiente relacional y calidad de vida laboral entre los servidores del patronato.
- Procurar una gestión del patronato con procesos participativos y democráticos con transparencia y afán de mejoramiento continuo;
- Políticas de selección y evaluación, de proveedores basadas en factores de calidad, precio y plazo.
- Promover y garantizar la publicidad, transparencia y redición de cuentas de dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores municipales.

Indicadores presupuestarios:

Tabla N° 16: Indicadores Presupuestarios

Concepto	Indicador	Relación
Autonomía Financiera	AF= Ingresos Corrientes/Gastos Corrientes	Nos permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.
Autosuficiencia	A= Ingresos Propios/Gastos Corrientes*100	Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.
Autosuficiencia Mínima	RM= Gastos en el personal/ Ingresos Propio*100	Mide la capacidad de financiar los gastos en el personal con recursos propios.

Ingresos. Arts. 491 al 497 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control).

Concepto	Indicador	Relación
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	IF =Fuentes de Financiamiento/Total de Ingresos*100	Nos permite conocer el porcentaje de ingresos provenientes de crédito interno y saldos de caja.
Autonomía	A = Ingresos de Autogestión/Total de ingresos*100.	Mide el total de los ingresos en relación con los de autogestión.

Gastos: (Arts. 498 al 501 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control).

Concepto	Indicador	Relación
Inversión Sector Urbano	ISU= Inversión área urbana/Inversión Total.	Permite conocer el porcentaje de inversión realizada en el área urbana en relación al total.

Indicadores Financieros:

Tabla Nº 17: Indicadores Financieros

Concepto	Indicador	Relación
Capital de Trabajo	$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivos Corriente}$.	Es lo que le queda a la Entidad, después de cancelar los pasivos de corto plazo.
Dependencia Financiera	$DF = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$	Es la capacidad que tiene la entidad de poder atender sus pagos en el corto plazo.
Índice de Solvencia	$IS = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Es la capacidad que tiene la entidad de poder atender sus pagos en el corto plazo.
Movilidad del Activo Circulante	$MAC = \text{Activo Corriente} / \text{Activo Total}$	Nos permite conocer la movilidad del activo de corto plazo.
Grado de Obligación	$GO = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Establece el nivel de endeudamiento de la entidad.
Grado de Independencia Financiera	$GIF = \text{Capital Contable} / \text{Activo Total}$	Establece el financiamiento de la estructura económica el capital contable.
Inversión en Activo Fijo	$IAF = \text{Capital Contable} / \text{Activo Fijo}$	Establece el nivel de inversión del activo fijo con capital contable.
Apalancamiento	$A = \text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable}$	Hace referencia a la utilización de capital contable en la financiación de la entidad.
Prueba Acida	$PA = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$	Considera efectivo sin la realización del inventario para cubrir sus obligaciones de corto plazo.
Liquidez del Activo Corriente	$LAC = \text{Inventarios} / \text{Activo Corriente}$	Es la participación de la realización del inventario en efectivo en relación con el activo corriente.
Índice de Endeudamiento	$IE = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Nos permite medir la capacidad de endeudamiento que tiene el Patronato.
Estado del Activo Fijo	$EAF = \text{Reparación y Mantenimiento} / \text{Activo Fijo}$	Nos permite medir los costos de reparación y mantenimiento del activo fijo.

3.2.23.6 CALIDAD

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario, adecuándose a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los usuarios a través de estándares, por ejemplo: la satisfacción en el área de salud. La medición de la calidad se realiza mediante:

- La comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- La comparación de una obra o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.
- Encuesta o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del usuario.

El indicador de calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la entidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la comunidad. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

La forma más directa de medir estos conceptos es mediante encuesta a los usuarios, buzones de reclamos, etc. Como por ejemplo:

Tabla N° 18: Indicadores de Calidad

Concepto	Indicador	Relación
Personal dedicado al Servicio	$PDS = \frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total de personal}}$	Mide la cantidad de personal dedicado a los servicios.
Capacitación del Personal de Atención a Clientes	$CPAC = \frac{\text{Personal capacitado en trato a clientes}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}$	Porcentaje de personal capacitado en trato a los clientes.

CAPITULO IV

4. “PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, A TRAVÉS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2011”

4.1 INTRODUCCIÓN

Sabiendo que es imprescindible para toda organización contar con un fuerte Sistema de Control Interno y una eficiente y eficaz gestión por parte de la Administración, por medio de esta propuesta se pretende mejorar el control y desarrollo de las actividades administrativas, contables, operativas y del talento humano del Patronato; estableciendo mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejora continua, que le permitan al departamento manejarse de manera correcta, dándole transparencia a sus procesos y agilidad a cada una de sus operaciones.

Cabe recalcar que el modelo propuesto de un Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, proveerá una garantía razonable y no absoluta del logro de los objetivos y metas de la entidad.

El mejoramiento debe asumirse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe también planificarse de una manera adecuada y pertinente.

El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema con el cual funciona actualmente el departamento.

El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia del organismo encargado de la elaboración de los mismos. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una

guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por un futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.

El marco de referencia o línea base en que se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician.

Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada sea alcanzada, sino también eliminar las debilidades y sus causas.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General:

- Precautelar y controlar los recursos públicos; financieros - administrativos del Patronato tendiente a garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas sus operaciones.

4.2.2 Objetivo Específicos:

- Supervisar y evaluar continuamente a los funcionarios que colaboran en las diferentes áreas del departamento para de esta manera mejorar su desempeño, optimizando los recursos.
- Obtener información financiera confiable y oportuna y a través de ella colaborar a la toma de decisiones de la administración.

- Minimizar el riesgo de posibles pérdidas de los activos que desestabilicen el cumplimiento de metas en el departamento.

4.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para la realización de esta propuesta se ha tomado en cuenta los aspectos más significativos que deben ir estipulados en este plan de mejora de la gestión administrativa para mejorar sus procesos y control dentro de 4 áreas importantes de la organización como son:

- Administración
- Contable
- Operaciones
- Talento Humano

Cada área o componente que se detalla a continuación son aquellas que fueron previamente valoradas mediante la Evaluación de Control Interno -COSO:

ÍNDICE

CONTENIDO	Páginas
Carta de presentación	211
CAPITULO I	
Información Introductoria	212
Objetivo General del Examen	212
Objetivos del Examen	212
Alcance del Examen	213
Base Legal	213
Estructura Orgánica	213
Objetivo General del Patronato	216
Objetivo Específicos del Patronato	216
Monto de Recursos Examinados	216
Funcionarios Principales	217
CAPITULO II	
Resultados del Examen	218
Evaluación del Cumplimiento de Recomendaciones	218
Evaluación de la Estructura de la Control Interno Actual	220
No se formularon los objetivos generales de control interno	220
No se formularon, aprobaron y difundieron indicadores de gestión	221
No se mantiene reglamentación para las adquisiciones de bienes que Asegure la compra en las mejores condiciones para la entidad	223
Los bienes de bodega no se encuentran resguardados en forma,	

Adecuada	224
Bienes en mal estado de funcionamiento, especies valoradas fuera de uso, no fueron dados de baja en su oportunidad	225

CAPITULO III

Sistema Financiero	227
Contable	227
Presupuesto	228
Estructura y Programación	228
Ingresos	228
Gastos	229
Evaluación Presupuestaria	229

CAPITULO IV

Rubros Examinados	232
Caja Chica	232
Activos Fijos	234
Ausencia de Procedimientos Adecuados de Control de Bienes de Propiedad del Patronato	234
Especies Valoradas	236
No existen Registros de Control sobre Emisión y Venta de Especies Valoradas	236
Depósitos Intactos e Inmediatos de los Valores Recaudados	
Salvaguardan los Intereses Institucionales.	237
Recurso Humano	239
El Patronato carece de un Manual de Clasificación de Puestos	240
Falta de Reglamento y Plan de Capacitación	241
Falta de Rotación, Evaluación e Incentivos	242

4.4 DESCRIPCIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

CORRE	Control de los Recursos y los Riesgos- Ecuador
COSO	Comité de Organizaciones Auspiciantes
ERM	Administración de Riesgos Empresariales
FEEDBACK	Retroalimentación “Ida y Vuelta”
IAPC	Comité Internacional de Prácticas de Auditoría
IIA	Instituto Internacional de Auditores
LOAFYC	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
LOCGE	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
LOSCCA	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
MAG	Manual de Auditoría Gubernamental
MICIL	Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica
NAG	Normas de Auditoría Gubernamental
NCI- SP	Normas de Control Interno- Sector Público
NEPAI	Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna

NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NTCI	Norma Técnica de Control Interno
ONGOING	En Proceso en Curso- en la Actualidad
PED	Programación y Estructuras de Datos
PGPCH	Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo
POA	Planificación Operativa Anual
RGBSP	Reglamento General de Bienes del Sector Público
RV	Reglamento de Vehículos
SINFO	Sistema de Información Computarizados
SCORCARD	Cuadro de Mando Integral
SUMAK KAUSAY	Buen Vivir
TAAC	Técnicas de Auditoría con Ayuda de Computadoras
USD	Unidad Monetaria de Estados Unidos de Norte

INFORME DE LOS AUDITORES EXTERNOS INDEPENDIENTES

Lcda. .

PRESIDENTA DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

Presente.

De nuestra consideración:

Hemos efectuado el examen especial a los rubros Caja Bancos, Inventarios para Consumo Interno, Activos Fijos y Especies Valoradas, del Patronato de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2005 y el 31 de diciembre del 2008.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría, emitidas por la Contraloría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y la documentación auditada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

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

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 361 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, las recomendaciones deberán ser consideradas para su aplicación inmediata.

Riobamba, 02 de Enero del 2011

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Patricio Arias.

AUDITOR

Ivan Juna

AUDITOR

CAPÍTULO I

1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Motivo del examen

El examen especial practicado al Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, se realizó en cumplimiento al Cronograma de Actividades elaborado en el anteproyecto de Tesis aprobado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el 1 de junio del año 2010.

1.2. Objetivo General del Examen

- ✓ Verificar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información generada en el departamento.

1.3. Objetivos del examen

- ✓ Determinar la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras ejecutadas por el departamento.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicadas a las operaciones administrativas financieras.
- ✓ Fortalecer el sistema de control interno en las áreas administrativa y financiera.

1.4. Alcance del examen

Análisis de los rubros Caja Bancos, Inventarios para Consumo Interno, Especies Valoradas y las que conforman los Activos Fijos, por el período comprendido entre el 1 de enero del 2005 al 31 de diciembre del 2008. Comprendió además, la evaluación del Control Interno administrativo y Financiero.

1.5. Base Legal

El desarrollo de las actividades del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo está regulado por las disposiciones legales de aplicación general vigente.

1.6. Estructura Orgánica

De acuerdo con su estructura administrativa el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo está integrado por los siguientes niveles técnicos administrativos.

1. LEGISLATIVO

- Asamblea General

2. EJECUTIVO

- Presidencia
- Vicepresidencia

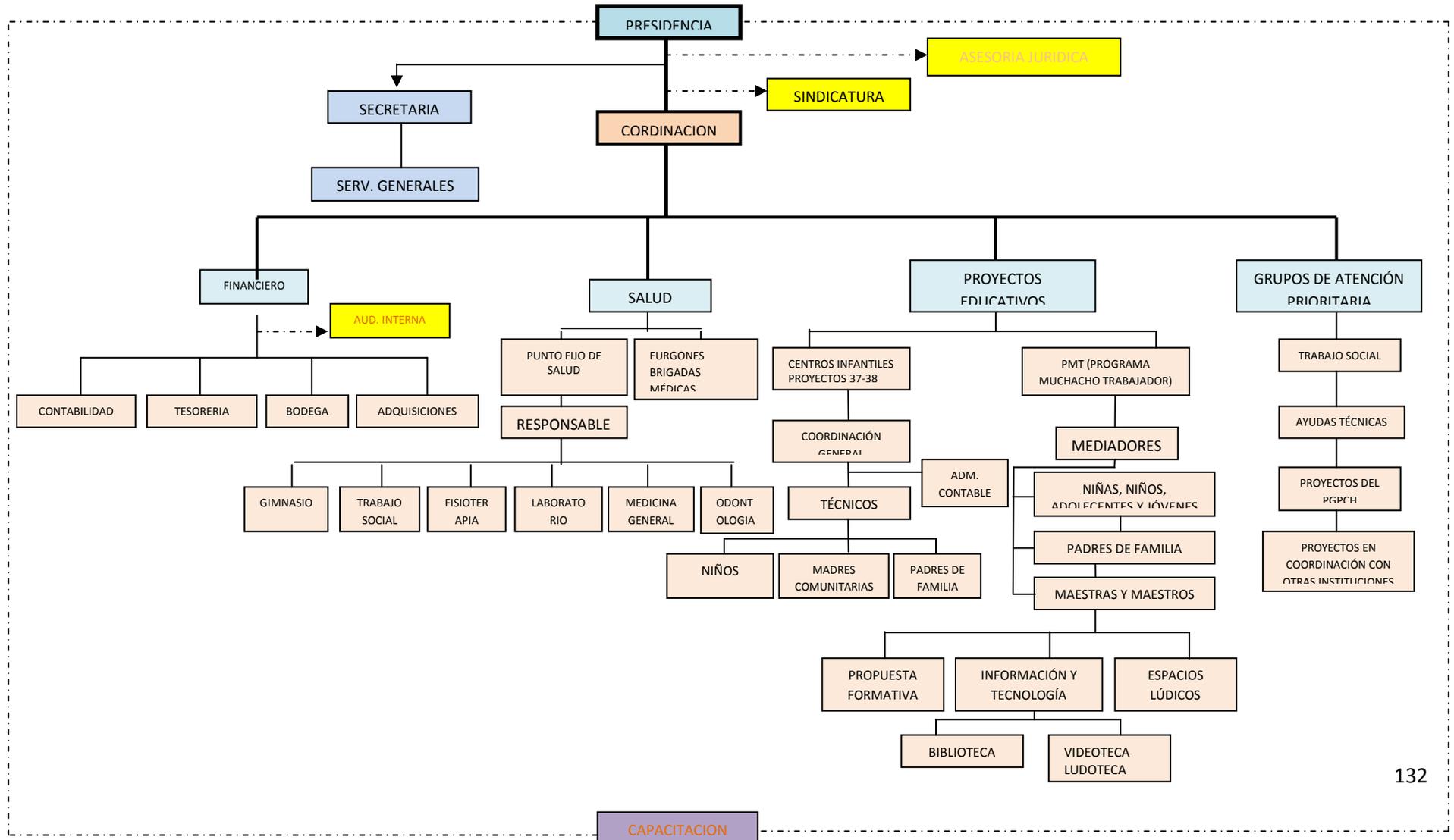
3. ASESORIA Y CONTROL

- Comisión Económica-Financiera.
- Comisión Social y Planificación.

4. DE APOYO

- Proyectos
- Trabajo Social
- Secretaria
- Contabilidad
- Tesorería
- Bodeguero

1.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL MEJORADO DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO



1.8. Objetivo General del Patronato

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los/as ciudadanos de la Provincia de Chimborazo, en coordinación con el Gobierno Provincial de Chimborazo, con la participación ciudadana, a través de la gestión solidaria, eficaz y eficiente en la ejecución de sus proyectos.

1.9. Objetivos Específicos

- ✓ Formar y Capacitar a los grupos vulnerables.
- ✓ Realizar Campañas de atención médica preventiva y curativa para grupos vulnerables.
- ✓ Elaborar Proyectos de Comunicación y Promoción Social de los Derechos Colectivos.
- ✓ Generar y Promover Políticas Sociales.

1.10. Monto de Recursos Examinados

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo financió la ejecución de sus operaciones con recursos provenientes del Gobierno Provincial de Chimborazo, donaciones y de las recaudaciones producto de la venta de especies valoradas y servicios de salud a toda la Provincia , así:

AÑO	TRANSFERENCIAS	ING. PROPIOS	OTROS	TOTAL
2005	\$ 1.254.107.959	\$ 314.025.847		1,568,133,806
2006	1.537.991.390	\$ 549.316.648		2,087,308,032
2007	1.938.781.753	\$ 147.124.730		2,085,906,483
2008	2.859.709.901	\$ 111.522.563	2.030.884	2,973,263,348
TOTAL	\$ 7.590.591.003	\$ 1.121.989.788	\$ 2.030.884	8,714,611,669

1.11 Funcionarios Principales

ORDEN	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERIODO	
			DESDE	HASTA
1	MsC. María Narcisa Curicama	Presidenta	2005	2013
2	Abg. Rosa E. Muñoz A.	Coordinadora	2005	2013
3	Lcdo. José Luis Guaman	Jefe Financiero	2005	2013
4	Lcda. Eliana Brito	Contadora	2005	2013
5	Ing. Carmen Carrillo	Tesorera	2005	2013

CAPITULO II

2. RESULTADOS DEL EXAMEN

2.1. Evaluación del cumplimiento de recomendaciones

Del examen anterior que cubrió el período del 1 de enero de 1997 al 31 de Diciembre del mismo año, la realizado por una firma de auditoría externa, emitió en enero 9 de 1998 el informe No.96-99 con 14 recomendaciones, de cuyo seguimiento se determinó que de las 14 recomendaciones, 2 no se han cumplido, persistiendo las deficiencias; situación presentada debido a que los servidores responsables no observaron lo establecido en los numerales 4 del artículo 361, 5 y 11 del artículo 362 y 4 del art. 370 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, relacionados con la adopción de medidas correctivas y el cumplimiento de disposiciones legales.

Por la importancia que revisten las mismas las detallamos a continuación; y se insiste en su aplicación:

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

1. Con la colaboración de todas las unidades administrativas del Patronato, elaborará un manual de funciones, observando las disposiciones que rigen para el efecto y, una vez aprobado será dado a conocer por escrito a todos los servidores para su cumplimiento.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta y Coordinadora:

2. Solicitará a los custodios de los bienes un detalle actualizado de los activos fijos que se encuentran fuera de uso, con la finalidad de cumplir con todas las diligencias y proceso que señalan las disposiciones para la baja, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

CONCLUSIÓN

El incumplimiento de las sugerencias dadas por la Contraloría General del Estado permite que las deficiencias subsistan.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

3. Dará estricto cumplimiento a las recomendaciones sugeridas por el Organismo Superior de Control, y una vez que haya dispuesto por escrito la aplicación de las recomendaciones, a los funcionarios encargados de cumplirlas, vigilará su aplicación y periódicamente dispondrá la evaluación de su ejecución, con la finalidad de mejorar los procedimientos administrativos y financieros del Patronato.

Acciones tomadas por la entidad

La Presidenta del Patronato de aquel año, mediante oficio No.081, de marzo 22 del 2000, dispuso a los servidores responsables de observar las recomendaciones impartidas por la Contraloría General del Estado, cumplan con las mismas, conforme a instrucción constante en oficios Nos.072-073-074-075 y 076, de marzo 15 del 2000.

Evaluación de la Estructura de Control Interno actual

De la evaluación a la estructura de control interno aplicado a la entidad, se determinaron varias inconsistencias en las operaciones administrativas y financieras registro y análisis de los documentos de soporte como resultados del incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias, lo que origino hechos que se comentan a continuación:

No se formularon los objetivos generales de control interno

La Máxima Autoridad, no dispuso la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos de control interno para el departamento de manera general y, para los proyectos y actividades, en los aspectos operativos, financieros y legales, lo que impidió conocer si los objetivos, metas y estrategias fijadas para alcanzar la misión se cumplieron y se dispuso de herramientas importantes para medir la eficacia y eficiencia en la administración de los recursos, así como la oportunidad, calidad y confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. Por la falta de gestión y decisión de las autoridades de turno, se incumplió la Norma de Control Interno 110-01 Objetivos generales de control interno.

CONCLUSIÓN

No se formularon, aprobaron y difundieron los objetivos generales y específicos de control interno

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

4. Dispondrá a los directores y jefes de unidad, elaboren los objetivos generales para el departamento y, los específicos para cada proyecto y actividad, la que pondrán en conocimiento de la Asamblea, para su revisión y aprobación, luego de lo cual, se divulgara para conocimiento de los funcionarios y empleados para su cumplimiento.

No se formularon, aprobaron y difundieron indicadores de gestión

La entidad elaboró el plan estratégico 2002-2010 y en él se establecieron la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y estrategias, sin embargo, no se formularon, aprobaron y difundieron los planes operativos anuales con fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias y valores operativos, lo que incidió para que no se formulen los indicadores de gestión; consecuentemente la máxima autoridad y el grupo planificador, no dispusieron de parámetros de valoración para medir los resultados de la gestión o eficiencia de las operaciones y actividades programadas.

La Coordinación en oficio del 17 de enero del 2008 informo que:

“...En relación a los Planes Operativos Anuales, la Dirección Administrativa a partir del año 2006 se planifica todas las actividades que se desarrollaran en el año siguiente. Para la elaboración de los Planes Operativos se coordina con todos los departamentos y áreas y luego se presentan al Director Financiero para su aprobación por el Consejo Provincial incluyendo las propuestas en la proforma presupuestaria...”

Las autoridades y directivos responsables de la planificación estratégica y operativa, en los niveles, no se interesaron en elaborar las herramientas de gestión, por lo que se incumplió lo dispuesto en el artículo 77 Máximas autoridades, titulares y responsables, literal b) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que trata de que, previa disposición las unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar fines y objetivos, gestión institucional y rendimiento individual de servidores, ni se cumplió lo dispuesto en la Norma de Control Interno 110-04 Indicadores de Gestión.

CONCLUSIÓN:

No se formularon indicadores de gestión, consecuentemente, no se midieron los resultados de las actividades programadas.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

5. Dispondrá a los jefes de cada unidad administrativa, formulen los planes operativos anuales y los indicadores de gestión, para conocimiento y aprobación del Consejo, divulgación y cumplimiento.

No se mantiene reglamentación para las adquisiciones de bienes que asegure la compra en las mejores condiciones en el departamento.

Las adquisiciones de suministros, materiales y activos fijos son realizadas por el área administrativa del Patronato de acuerdo a las necesidades sin contar para ello con un reglamento que determine los procesos a seguir en las etapas de programación, adquisición, almacenamiento y distribución de los materiales, ocasionando algunas compras no sean ingresadas a la bodega, lo que impide mantener un control adecuado de su utilización y consumo de los mismos. Lo descrito contraviene lo dispuesto en la NTCI.250-01 y 250-02 referente a la adquisición, distribución y almacenamiento de los bienes.

CONCLUSIÓN

La ausencia de una reglamentación que regule la adquisición de suministros materiales y activos fijos, no garantiza que este tipo de operaciones se las realice en las mejores condiciones de calidad y precio para el departamento.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta:

6. Dispondrá a la Administradora elabore un reglamento interno para el proceso de adquisición de bienes, en donde consten los pasos a seguir respecto de las etapas de programación, adquisición, distribución y almacenamiento de bienes.

Los bienes de bodega no se encuentran resguardados en forma adecuada

Durante nuestra visita a las instalaciones de la entidad se observó que la guardalmacén mantiene bajo su custodia bienes de propiedad del Patronato en diferentes ambientes o bodegas, las mismas que no tienen las seguridades necesarias que salvaguarden su conservación física; con el consiguiente riesgo de pérdida, robo o cualquier otra circunstancia análoga; situación que inobserva lo dispuesto en la NTCl. 250-04 y 250-05 De la custodia, identificación y protección de bienes.

CONCLUSIÓN

Los bienes de propiedad del Patronato no se mantienen en lugares adecuados y con las seguridades necesarias.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta:

7. Dispondrá a la Coordinación adopte acciones eficaces que permitan asegurar y centralizar los bienes de bodega en un lugar adecuado y seguro, considerando las condiciones físicas actuales con las que cuenta el Patronato.

Bienes en mal estado de funcionamiento, especies valoradas fuera de uso, no fueron dados de baja en su oportunidad

El Patronato a la fecha de corte de cuenta mantiene bienes en mal estado de funcionamiento por \$ 1 393.85 en activos fijos; \$ 320.84 en bienes de control, así como también la suma de \$ 615.53 en especies valoradas fuera de uso; que a la fecha de nuestra intervención no se los dio de baja, a pesar de que su desglose es de conocimiento del guardalmacén y las autoridades de la entidad.

Esta situación se presenta debido a que la Comisión designada para el efecto no ha concluido el trámite respectivo, consecuentemente se mantiene sobrestimando el saldo del patrimonio institucional y compromete innecesariamente la responsabilidad de la guardalmacén, sin embargo las autoridades de la entidad no adoptaron procedimientos que permitan la utilización en otros centros o darlos de baja, según el caso; en consecuencia no se observa lo establecido en el artículo 57 y 79 del Reglamento General de Bienes del Sector Público.

CONCLUSION

Mantener bienes en mal estado y especies valoradas fuera de uso sobrestiman el patrimonio institucional en un monto global de \$ 2 330.22

RECOMENDACION

A la Presidenta

- 4.** Dispondrá al Técnico Financiero, concluya y realice los procedimientos internos necesarios para proceder a la baja de los bienes y demás especies considerados inservibles; de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de Bienes del Sector Público.

CAPITULO III

3. SISTEMA FINANCIERO

3.1. CONTABLE

El Sistema contable desarrollado por la Entidad es computarizado, basado en lo dispuesto en el Manual General de Contabilidad Gubernamental. Hasta el 31 de diciembre de 2004, se utilizó el paquete contable denominado SAF, pero a partir del 1 de enero de 2005 se cambió al paquete contable SINFO (**Sistema Informático Financiero**), por problemas técnicos debido al cambio de milenio.

La entidad mantuvo la información financiera relacionada con el Patronato en forma consolidada hasta el mes de abril de 2005, ya que a partir del mes de mayo procesa estados financieros para cada una de las unidades administrativas mencionadas anteriormente, situación adoptada por instrucciones recibidas del Gobierno Provincial de Chimborazo.

El sistema contable SINFO comprende:

- ✓ La aplicación del método Mixto o Modificado, mediante el cual los ingresos se registran cuando se los receiptan y los egresos cuando se devengan.
- ✓ El control de la utilización de los inventarios para consumo interno, (útiles de oficina, material didáctico, insumos médicos), lo realizan la guardalmacén mediante el paquete contable registra los ingresos y egresos de estos bienes.
- ✓ Los activos fijos son registrados al costo de adquisición.

- Se obtienen los siguientes Estados Financieros:

- . Situación Financiera
- . Estado de Resultados
- . Estado de Ejecución Presupuestaria
- . Estado de Flujo del Efectivo.

3.2. PRESUPUESTO

3.2.1. Estructura y Programación

El Patronato, durante el período examinado dispuso de recursos financieros de acuerdo con los presupuestos especiales aprobados por los organismos competentes, así:

3.2.1.1. INGRESOS

AÑO	PRESUPUESTO	RECUADACION	DEFICIT	% DE
		EFFECTIVA	DE RECAUDACION	RECAUDACION
2005	\$ 359.641.000	\$ 314.025.847	-\$45.615.153	87.34
2006	\$ 728.339.108	\$ 549.316.648	-\$179.022.460	75.42
2007	\$.210.542.003	\$ 147.124.730	-\$ 63.417.273	69,88
2008	\$ 113.558.208	\$ 111.522.563	-\$2.035.645	98.21
SUMAN:	\$ 1.412.080.319	\$ 1.121.989.788	-\$ 290.090.531	79,46

3.2.1.2. GASTOS

AÑO	PRESUPUESTO	DEVENGADO	SALDO DE ASIGNACION	%
2005	\$ 359.641.000	\$ 225.713.484	\$ 133.927.516	62.76
2006	\$ 728.339.108	\$ 578.709.428	\$ 149.629.680	79.46
2007	\$ 210.542.003	\$ 128.559.464	\$ 81.982.357	61.06
2008	\$ 113.558.208	\$ 93.521.031	\$ 20.037.177	82.36
SUMAN:	\$ 1.412.080.319	\$ 1.026.503.407	\$ 385.576.912	72,69

3.2.2. Evaluación Presupuestaria

En los años 2005, 2007 y 2008 se determina que los ingresos efectivos alcanzaron para cubrir los gastos devengados que representaron al 62.76%, 61.06% y 82.36 % del total de los ingresos recibidos; no así en 2006, pues los gastos devengados fueron mayores a los ingresos efectivos en el 4.04 %, respectivamente, situación producida por cuanto el Patronato no obtuvo los suficientes ingresos por autogestión debido a la creciente oferta de servicios de salud de empresas privadas y la inexistencia de personal suficiente en el área de salud.

3.2.2.1. INGRESOS

En cuanto a los ingresos propios se observó que la entidad no ha estimado valor alguno, sin embargo de que durante el período sujeto a examen se ha recaudado \$ 1.026.503.407 por venta de especies valoradas, venta de servicios de salud a

toda la Provincia (Brigadas Médicas a los Cantones), por lo tanto este tipo de ingresos se subestimaron.

Esta situación se ha presentado por cuanto el Ministerio de Finanzas y Crédito Público no permite estimar esta fuente de financiamiento, debido a que la autorización para la utilización de estas recaudaciones son realizadas una vez que el Patronato solicita las reformas de autogestión sobre los valores recaudados realmente.

En el año de 2005 se produce un déficit de recaudación de \$ 45.615.153, que corresponde al 12.66 % del total presupuestado, en donde se produce un saldo negativo de recaudación, al haber presupuestado \$ 359.641.000 y recibir \$ 314.025.847, que equivale al 62.76 %.

En 2006 se determina un déficit de recaudación de \$ 179.022.460, que es igual al 24.58 % del valor presupuestado, observándose que se produce un saldo negativo de recaudación, al haber presupuestado \$ 728.339.108 y lograr recaudar \$ 549.316.648 que representa el 75.42%.

Para 2007 los ingresos efectivos alcanzaron al 69.88 % por cuanto se estimó \$ 210.542.003 y se recaudó \$ 147.124.730, obteniéndose un déficit de recaudación de \$ 63.417.273, cuyo resultado se presenta como consecuencia de lo subestimado en el 30.12%, del valor presupuestado.

En el año 2008 se ha presupuestado \$ 113.558.208 y se ha recaudado \$ 111.522.563, que corresponde al 82,36 % del presupuesto.

3.2.2.2. GASTOS

Durante los años 2005, 2006, 2007 y 2008, los gastos realmente ocasionados superaron el 70% de los valores presupuestados, que se consideran porcentajes razonables, por lo que el Patronato estimó sus gastos en forma adecuada.

CONCLUSION

Las recaudaciones del período examinado y el monto de gastos reales ejecutaron en sumas razonables frente a los previstos en los presupuestos anuales.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

5. Elaborará el proyecto de presupuesto, estimando los posibles incrementos de los ingresos por recaudaciones directas, vigilando que los organismos respectivos incluyan esta estimación en el presupuesto definitivo.

CAPITULO IV

4. RUBROS EXAMINADOS

4.1. CAJA CHICA

Se creó un fondo de caja chica a cargo del Jefe Administrativo por \$ 1.000,00 el mismo que encargo el manejo a la Secretaria de dicha unidad, sin que presente las cauciones que prevé la normativa en vigencia que garanticen sus actuaciones.

Del análisis a los documentos que sustentaron los egresos se determino:

- ✓ Se le asigno el manejo y custodia a la Secretaria de la Dirección Administrativa sin asignarle por escrito dichas funciones.
- ✓ No se le entrego con actas los recursos económicos, registros, formularios y archivos, no obstante, el tiempo transcurrido desde la creación del fondo, mayo del 2006.
- ✓ Tampoco se le instruyo ni capacito en el manejo del efectivo, con cargo al Fondo de Caja, utilización de formularios y montos de reposición, razón por la cual, los fondos en referencia no se utilizaron en gastos recurrentes y de valor reducido.

La ordenanza que Reglamenta el Manejo, Custodia, registro y Control de los Fondos de Caja Chica, Aprobada por la Asamblea el 19 de abril del 2005, entre otros aspectos menciona que:

- ✓ Se fijo el monto en 1.000,00 USD y su reposición, será cuando se haya utilizado el 95%.
- ✓ Se responsabilizo de su administración y custodia al Jefe Administrativo.

- ✓ El fondo previa autorización del Director Financiero se utilizara de manera exclusiva en pagos de pasajes, fletes, correos, telecomunicaciones, propaganda, gastos judiciales, suministros y materiales, útiles de oficina, materiales de imprenta, reproducción y fotografía, adquisiciones de publicaciones, útiles de aseo y limpieza e imprevistos.
- ✓ Esta reglamentación no se actualizo ni se ajusto a los requerimientos de la Entidad, por lo que las reposiciones se realizaron al agotarse el Fondo. No se observo lo dispuesto en el Art. 2 del Reglamento para Registro y Control de Cauciones y la Norma de Control Interno 230-06, Fondos de Reposición, lo que incidió que no se administre el fondo de la manera más adecuada.

CONCLUSIÓN

La Secretaria del Jefe Administrativo, manejo el fondo de caja chica, sin contar con una normativa actualizada.

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

8. Dispondrá al Jefe Financiero, actualicen la Ordenanza que Reglamenta, el Manejo, Custodia y Registro y Control de los Fondos de Caja Chica y lo someten a consideración y aprobación de la Asamblea previa a su divulgación y socialización.

Al Jefe Financiero

9. Encargará por escrito la administración y custodia del Fondo de Caja Chica, a la Secretaria de dicha unidad incluyendo las instrucciones para uso y administración, gestionara en la aseguradora para que se la incluya en la póliza de fidelidad colectiva la caución y entregara con actas los vales, comprobantes, registros y archivos relacionados con el movimiento y reposición.

4.2. ACTIVOS FIJOS

Ausencia de procedimientos adecuados de control de bienes propiedad del Patronato.

En el Patronato durante los meses de enero y diciembre de cada año se realizan las entregas recepciones de todos los recursos materiales propiedad del mismo, por cuanto en esos meses se producen la rotación del personal; en consecuencia los bienes son constatados físicamente entre los servidores permanentes del Patronato y aquellos profesionales salientes y entrantes, cuyas actas fueron firmadas por los responsables, sin embargo de ello se observaron las siguientes deficiencias:

- ✓ Bienes nuevos sin utilización por S/.8.393.89 que se encuentran en la bodega de la entidad sin uso con el consiguiente peligro de deterioro o sujetos a cualquier otra circunstancia de extinción.
- ✓ El departamento no cuenta con pólizas que aseguran una parte de los activos fijos ocasionando un riesgo innecesario que podría suscitarse en una pérdida irrecuperable por incendio, robo o cualquier otra eventualidad imprevista

inobservado lo establecido en NTCI 250-05 y el Art. 3 del Reglamento General de Bienes del Sector Publico "Del Procedimiento y Cuidado"

CONCLUSIÓN

La entidad no aplicó procedimientos adecuados que garanticen la pertenencia y seguridad de los activos fijos en su poder.

A la Presidenta

RECOMENDACIONES

10. Dispondrá por escrito al Administrador Financiero y Guardalmacén adopten procedimientos que le permitan asegurar y utilizar en su totalidad los bienes nuevos sin uso, procediendo de acuerdo con el Reglamento General de Bienes del Sector Publico y las Normas de Control Interno,

A la Coordinadora

11. Iniciará los trámites para la contratación de pólizas para cada uno de los activos no asegurados.

4.3. ESPECIES VALORADAS

No existen registros de control sobre emisiones y ventas de especies valoradas

La servidora responsable del manejo, custodia y control de las especies valoradas no mantiene registros adecuados de control en donde se registren las emisiones y las ventas de las mismas, aspecto que dificultó las labores de auditoría, puesto que la servidora mencionada registra únicamente los egresos correspondientes a las ventas, sin mantener una secuencia lógica numérica de estas especies; aspecto presentado debido a que en la entidad no se han establecido procedimientos adecuados que permitan contar con un control efectivo sobre las emisiones y ventas de estos; esta situación se ha presentado por no observar lo dispuesto en el artículo 223 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y NTC. No.250-03, " Sistema de Registro", respectivamente.

CONCLUSIÓN

La ausencia de registros individuales de especies valoradas no permitió mantener un control del movimiento de ingresos y egresos producidos durante el período examinado.

RECOMENDACIÓN

A la Coordinadora

12. Ordenará que la servidor/a responsable de la venta y recaudación de especies valoradas mantenga registros de control por cada tipo de especie valorada, en los cuales constarán todas las emisiones y ventas, a base de los cuales formulará los correspondientes partes de recaudación y depósito.

Depósitos intactos e inmediatos de los valores recaudados salvaguardan los intereses institucionales

Como resultado de la constatación física de las especies valoradas, realizada por el equipo de Auditoría, al 31 de diciembre de 2008, se determinó una diferencia en menos de \$.85.00, entre el saldo determinado por auditoría y el saldo certificado por la entidad, asunto que fue comunicado a la servidora responsable, el 17 de abril del año 2.010. Esta situación se produce por cuanto en los partes diarios de recaudación elaborados por la responsable no se reflejaban los valores realmente recaudados, consecuentemente el monto de las recaudaciones por venta de especies valoradas no fue depositado en forma intacta e inmediata, en contraposición de lo establecido en el artículo 194 de Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, "Depósitos de recursos financieros".

CONCLUSIÓN

No depositar las recaudaciones producto de la venta de servicios de salud y especies valoradas en forma intacta e inmediata perjudica a los intereses institucionales afectando a su disponibilidad.

A la Coordinadora

13. Verificará que los partes de recaudación sean coincidentes en cuanto a montos con los egresos del registro de control de especies valoradas y venta de servicios de salud, con el propósito de determinar su corrección aritmética lo que permitirá adoptar las medidas correctivas que el caso requiera.

A la Encargada de las Recaudaciones

14. Los valores recaudados por diferentes conceptos los depositará en forma intacta e inmediata al siguiente día hábil al de su recepción, de conformidad con los partes diarios de recaudación que elabora para el efecto.

4.4. TALENTO HUMANO

El Patronato no cuenta con un Manual Código de Ética

La entidad cuenta con un reglamento interno, realizado cuando iniciaban sus actividades sin embargo no existe un manual de valores éticos, formalmente establecido y conocido por todo el personal, por lo cual se está inobservando la NTCI 300-03 que se refiere a la “Actuación y Honestidad de los Funcionarios”

CONCLUSIÓN

El Patronato no dispone de un Manual de Conducta Ética establecido, lo que puede propender a que se actúe sin principios éticos al momento de realizar las actividades diarias por parte de los funcionarios

RECOMENDACIÓN

A la Presidenta

15. Dispondrá al Director de Recursos Humanos, que elabore un proyecto del Manual de Códigos de Ética en el cual se inculque la integridad de valores que es un requisito previo para el comportamiento ético, documento que lo pondrán en conocimiento de la Asamblea, organismo que luego del análisis lo aprobara y dispondrá su divulgación para conocimiento y aplicación obligatoria.

El Patronato carece de un Manual de Clasificación de Puestos

El departamento carece de un manual de Clasificación de Puestos, en el que se establezcan el perfil académico o profesional, que deben reunir los candidatos y candidatas a ocupar puestos de trabajo en el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, considerando el tipo de trabajo, su dificultad, complejidad responsabilidad, los requerimientos de aptitud, preparación técnica y experiencia, por lo que se nombro Directores y Jefes de Sección sin título profesional a nivel superior acorde con la función a cumplir.

No se observo lo dispuesto en la Norma de Control Interno 300-01, Descripción y Análisis de Cargos, que en la parte pertinente establece:

“...La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa.

Este documento será actualizado periódicamente constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento selección y evaluación de personal...”

CONCLUSIÓN

El Patronato no dispone de un Manual de Clasificación de Puesto, lo que incidió para que se otorguen nombramientos sin cumplir con el perfil requerido para el cargo.

RECOMENDACIÓN

A la presidenta

16. Dispondrá al Director de Recursos Humanos, que elabore un proyecto del Manual de Clasificación de Puestos en el que incluyan los requisitos mínimos o perfiles profesionales requeridos para cada cargo, documento que lo pondrán en conocimiento de la Asamblea, organismo que luego del análisis lo aprobara y dispondrá su divulgación para conocimiento y aplicación obligatoria

Falta de reglamento y plan de Capacitación

La entidad no elaboró un plan anual de capacitación, para funcionarios, acorde con las necesidades que permita la actualización de conocimientos en forma constante y progresiva en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan, desarrollo habilidades y destrezas de servidores y trabajadores a efecto de que mejoren el desempeño de sus labores habituales, pues la Coordinadora de la unidad informo que el personal asistió a cursos organizados y dictados por la Contraloría y otros organismos.

No se observo lo dispuesto en el Art. 16 del reglamento de Administración de Personal en vigencia, que trata de la capacitación y adiestramiento, así como la Norma de Control Interno 300-04 Capacitación y Entrenamiento permanente, lo que ocasiono que los servidores y trabajadores no se entrenen y capaciten para perfeccionar su desempeño.

CONCLUSIÓN

No se elaboro un plan de capacitación que permita a los funcionarios y empleados actualizar sus conocimientos.

RECOMENDACIÓN

Al Director de Talento Humano

17. Elaborara el plan anual de capacitación del Patronato y lo someterá a conocimiento y aprobación de la Asamblea, previo a su ejecución.

Falta de rotación, evaluación e incentivos

No se estableció un plan de rotación del personal, que conlleve acciones de desplazamiento de servidores a nuevas funciones en las áreas administrativas o financieras que contribuya a ampliar los conocimientos y experiencias con el objeto de fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar que exista personal indispensable, en una determinada actividad, lo que incidió para que se limite al personal a mejorar sus conocimientos y desarrollar sus actividades con eficiencia y efectividad.

Las vacantes de cargos no se llenaron con personal de la misma entidad, previo a un concurso interno de merecimiento y cuando estos no participaron, las vacantes se llenaron con profesionales y no profesionales que no se sometieron al mismo proceso de selección.

La Dirección de Talentos Humanos no formulo políticas y procedimientos de evaluación de personal no los sometió a aprobación de la máxima autoridad de manera previa a su divulgación, consecuentemente, los servidores no se enteraron del sistema aplicado para evaluar su rendimiento.

No se establecieron y definieron escalas de sueldos e incentivos en concordancia emitida, de manera que se retribuya con equidad y justicia la responsabilidad y dedicación, de los servidores en los cargos desempeñados.

No se observó lo dispuesto en la Norma de Control Interno 300-05, Rotación, Evaluación e Incentivos.

CONCLUSIÓN

El Director de Talentos Humanos de la Entidad, no formulo, políticas y procedimientos de evaluación del personal.

RECOMENDACIÓN

Al director de Talento Humano

18. En el Manual de Administración de personal, deben incluirse políticas y procedimientos de evaluación del personal; el que luego de su aprobación se lo divulgara para su conocimiento y aplicación.

4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.5.1. CONCLUSIONES

- ✓ Se ha logrado plasmar en la presente investigación las bases, lineamientos y procedimientos de operación que permitirán la eficiente y eficaz ejecución de los procesos administrativos, financieros y operativos.
- ✓ La aplicación de los procedimientos sugeridos, permitirá proporcionar a los funcionarios información confiable, precisa y oportuna acerca de lo que se está realizando.
- ✓ Los controles determinados a través de la auditoría de gestión señalarán de forma clara y concreta los procesos que deben seguir las autoridades, y las medidas preventivas, que permitirán evitar errores o desviaciones futuras en la aplicación de los procedimientos en sus procesos, tal como lo determina la ley.
- ✓ Se ha cumplido con la naturaleza de la Auditoría de Gestión, que es la de evaluar la eficiencia, eficacia en el logro de los objetivos. Además de mantener un adecuado Control Interno y manejo de los recursos, verificando que éstos sean utilizados en la cuantía y forma previstas en cada uno de los procesos.
- ✓ La investigación servirá de apoyo y guía en la actuación de los principales funcionarios, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos perseguidos por el departamento.

4.5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Mantener la atención constante por parte de la Presidencia del Patronato, en el desarrollo de los procesos, obteniendo conclusiones que eviten futuros inconvenientes y permitan mejorar en forma continua los procesos Institucionales.

- ✓ Implementar un código de ética que le permita al Patronato y a cada uno de sus funcionarios actuar con principios éticos en cada una de las funciones que desempeñan, interactuando entre sí diversos aspectos de la entidad y obteniendo información confiable y oportuna, dando una buena imagen a la sociedad.
- ✓ Es indispensable que los funcionarios inmersos en la administración del departamento permanezcan en constante actualización de sus conocimientos, dominando normas, principios y disposiciones legales, fiscales y tributarias a las que está sujeta la entidad; para evitar riesgos o sanciones que puedan presentarse.
- ✓ Evaluar periódicamente a cada uno de los funcionarios permitiendo de esta manera fortalecer el sistema de control interno, permitiendo la actualización constante de los controles existentes y evitando que éstos se tornen obsoletos.
- ✓ Someter el presente proyecto a conocimiento de la Asamblea General; para su estudio, evaluación y posible aplicación en la entidad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lo hemos realizado en el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Para lo cual hemos realizado un estudio y evaluación de la situación actual del departamento logrando compilar la mayor cantidad de información que permita realizar el respectivo Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a través de la Auditoría de Gestión para lograr mejorar la eficiencia y eficacia en cada una de sus actividades. Dicho estudio nos ha permitido detectar los diferentes problemas de organización y aplicación de normas y procedimientos emitidas por los organismos de control a las que está sujeto. Por esta razón se origina la decisión de adoptar como una forma de fortalecimiento y desarrollo institucional, la elaboración de un Plan de Mejora que ayude a realizar un trabajo diario eficiente, eficaz y económico; utilizando de manera adecuada todos los recursos que posee el departamento para lograr satisfacer las expectativas que tiene la sociedad.

Para conseguir corregir los problemas detectados mediante la auditoría de gestión y evaluación de control interno, proponemos y describimos prolijamente la propuesta en el cual se detalla el Plan de Mejora, en el se describen las mejoras que se deben realizar para una gestión eficiente y eficaz y facilitar el control y desarrollo de las actividades administrativas, contables, operativas y del talento humano del patronato, y mejoras en la estructura organizativa interna.

SUMMARY

This investigation was carried out in Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, city of Riobamba, Chimborazo province.

A lot of information was collected from a current department condition study and evaluation in order to carry out a management improvement plan by means of management auditory so that efficiency and effectiveness in each activity can be improved. It was possible to detect different kinds of organization, rule and procedure application problems shown by control sections through this study. That is why, the improvement plan elaboration decision is taken as a way of institution strengthening and development for an efficient and economical daily work by using all the department resources to meet the society expectations.

It is proposed and described an improvement plan in order to correct the problems found with the internal – control evaluation and management auditory. The improvements to be performed are described in this plan not only to get an efficient and effective management but also to facilitate the management, accountant, operative and human resource activity development control and improvements in the internal organization structure.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Ruth; Metodología de la Investigación Científica, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 1996.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría Gubernamental, Acuerdo Ministerial 031 Contraloría General, Corporación Edi-Ábaco, Quito, 2002.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría Financiera, Acuerdo Ministerial 016 Contraloría General, Quito, 2001.

REGISTRO OFICIAL; Código De Procedimiento Civil, 58-S, 12-VII-2005, Codificación N° 2005.011, Quito, 2005.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO; Registro Oficial, No 449 del 20 de Octubre de 2008, Título IV, Cap. VI, Quito, 2008.

DOUGLAS, Emery; Fundamentos de la Administración Financiera, Pearson Educación, México, 2000.

ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006.

GONZALEZ, U. Javier; Instituto de Empresa, España, 1991.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO; Ley 2004-34, Registro Oficial No.337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. III, Sección I, Quito, 2004.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Ley 2004, Registro Oficial. N° 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. I y Cap. III, Quito, 2004.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Ley 2004-34, Registro Oficial No. 337 del 18 mayo de 2004, Título I, Quito, 2004.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Ley 2004-34, Registro O. No. 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. II, Sección I, Quito 2004.

MANTILLA B., Samuel; Control Interno Estructura Conceptual COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2005.

MARCO INTEGRADO; Control de los Recursos y los riesgos (CORRE), Ecuador, IAI, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), Proyecto Anticorrupción "Si se puede", Quito, 2006.

NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL; Contraloría General del Estado, Acuerdo No.019 CG, R.O. edición especial No, 6, del 10 de Octubre, Quito, 2002.

PRICE WATERHOUSECOOPERS, 2006.

REPORT OF THE NATIONAL COMMISSION ON FRAUDILENT FINANCIAL REPORTING; (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987).

ROBBINS, P. Stephen; Comportamiento Organizacional, Décima edición, Pearson educación, México 2004,

SANGE, Peter M.; La quinta disciplina, Primera edición mexicana, Ediciones Granica, México,1998.

STONER, James; Administración 6ed. México, Prentice Hall,1996.

MARÍN DE GUERRERO, María Alejandra; Nuevos Conceptos de Control Interno Informe C.O.S.O., Argentina, 2008 (Revista).

ANEXO Nº 1

CARTA DE COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS

Riobamba, 05 de Noviembre del 2010

Lcda.

María Narcisca Curicama G.

PRESIDENTA DEL PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIBORAZO

Presente:

En relación a la evaluación del sistema de control interno realizado al personal del área administrativa, financiera y operacional, por el año 2005 – 31 de diciembre del año 2008; en el departamento del PATRONATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO cumplimos en poner en su conocimiento los hallazgos de auditoría que a continuación se describen a fin de que estos sean tomados en cuenta y aplicados a la mayor brevedad posible.

Debemos recalcar que en caso de no recibir respuesta en el transcurso de nuestro trabajo tales hallazgos serán incluidos en el informe final.

A continuación se enlista las debilidades encontradas y las recomendaciones respectivas.

Dentro del primer componente **AMBIENTE DE CONTROL** tenemos los siguientes hallazgos.

C1. El departamento cuenta con un reglamento básico, sin embargo no existe un código de valores éticos formalmente establecido.

C2. EL departamento se interesa en su mayoría por la actualización de conocimientos de sus colaboradores.

R1. Deberá realizar un código de valores éticos formalmente establecido en el cual se indique la forma de cómo el personal debe actuar entre los cuales debe constar la integridad que es un requisito previo para el comportamiento ético y para el cumplimiento con las disposiciones a

tiempo pues es la imagen que se proyecta ante los demás debe ser de integridad.

R2. Deberá delegar a quien corresponda, emitir la autorización pertinente para la capacitación del personal que aún no ha sido capacitado, a fin de minimizar los riesgos que puedan ocurrir en el departamento administrativo- financiero.

Dentro de **EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

C1. La información que se genera al interior del departamento, se identifican, discuten y analizan los riesgos, su probabilidad de ocurrencia, se tienen ciertas medidas precautelarias ante un riesgo, también existe un control de las medidas adoptadas frente a un riesgo, sin embargo estas medidas no se cumplen en su totalidad.

R1. Garantizar que las medidas precautelarias frente a un riesgo se cumplan en su totalidad e implementar un sistema de control permanente con mecanismos que coadyuven a mitigar las mismas.

Dentro de **ACTIVIDADES DE CONTROL:**

C1. Las transacciones se registran en el momento de su ocurrencia, el área cuenta con un paquete de software denominado SINFO en el cual la información financiera se ve reflejada de manera exacta y correcta pero existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce y que no sabe manejarlo.

R1. Delegar al responsable el entrenamiento y capacitación de los módulos que aún el personal que tiene acceso al programa desconoce, con la finalidad de que este pueda ser manejado de manera correcta y evitar posibles errores que puedan distorsionar la información.

Dentro de **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

C1. La información del departamento está debidamente documentada en su mayoría, al momento de entregar al jefe inmediato.

R1. A fin de evitar distorsión en la información, el personal deberá sustentar toda información por escrito, con la finalidad de que no exista expediente alguno sin su respectivo respaldo.

Dentro de **SUPERVISIÓN:**

C1. Se efectúan las debidas verificaciones en cada una de los procesos que realizan los colaboradores en el departamento, sin garantizar que los procesos se efectuaron de acuerdo a lo planificado y si corresponde a la realidad.

R1. A Fin de garantizar el adecuado uso de los recursos públicos y evitar pérdidas innecesarias se deberá realizar comprobaciones de los procesos que se realizan al interior del departamento por parte del responsable asignado.

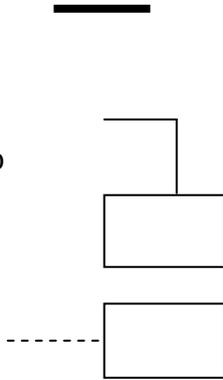
Atentamente,

Iván Juna

Patricio Arias

ANEXO Nº 2

REFERENCIAS DE NIVELES JERÁRQUICOS

NIVELES	CLAVES
<p>1. Nivel Directivo</p> <p>2. Nivel Ejecutivo</p> <p>3. Nivel Administrativo</p> <p>4. Nivel Operativo</p> <p>5. Nivel Asesor</p>	<p>Autoridad</p> <p style="text-align: center;">—</p> <p>Administrativo</p> <p>Asesor</p>  <pre>graph TD; A[Autoridad] --- B[Administrativo]; B --- C[Asesor];</pre>

Fuente: Investigaciones de campo
Elaborado por: Los Autores

ANEXO Nº 3

DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO DE COMPRA DE BIENES

Secciones que intervienen en el procedimiento: Unidad Administrativa, Administrador de bodega, Contador, Jefe de Compras, Proveedor.

JEFE DE UNIDAD

ADMINISTRATIVA: Solicita bienes en el formulario “Requerimiento interno” a base de plan de adquisiciones.

ADMINISTRADOR

DE BODEGA: Consulta la disponibilidad de stock en la bodega principal y auxiliares. Si existe disponible, realiza la entrega total o parcial al Jefe de la Unidad administrativa, suscribiéndose el formato “Egreso de materiales” entregándolos bienes y procediendo luego a descargar del kardex, remitiendo a contabilidad para el registro contable.

CONTADOR: Recibe un ejemplar del comprobante de “Entrega de materiales” debidamente legalizado, realizando el registro contable en el kardex de cantidades y valores y procede a su archivo respectivo.

ADMINISTRADOR

DE BODEGA: Si no existe, separa los Requerimientos internos recibidos y registra en la respectiva columna como pendientes. Elabora requerimiento y remite a compras.

JEFE DE

COMPRAS: Elabora pedido y remite una copia a contabilidad, adjuntando documentos de soporte, archivando además copia en pedidos enviados.

CONTADOR: Realiza el control previo al compromiso, los documentos fuente y procede a su archivo.

PROVEEDOR: Despacha los bienes solicitados en base al pedido y emite factura.

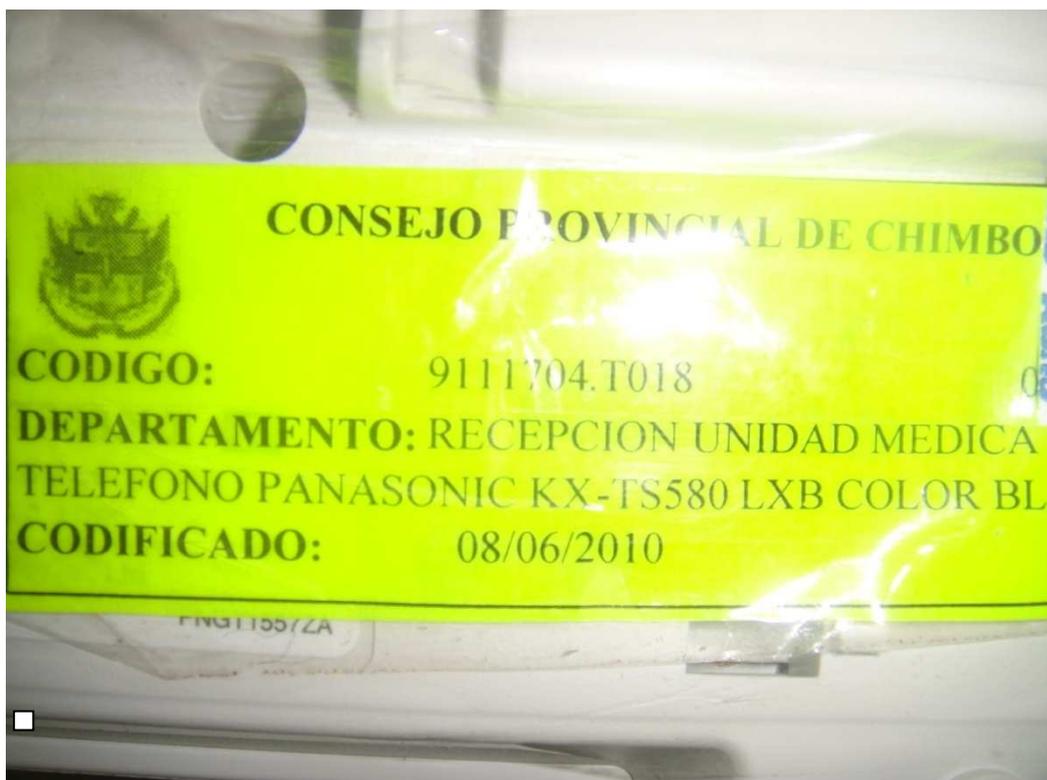
ADMINISTRADOR

DE BODEGA: Verifica e inspecciona los bienes enviados por el proveedor si están de acuerdo con el pedido y la factura, emite y suscribe el comprobante de ingreso a bodega y luego remite el original de la factura y copias de los demás documentos al Contador.

CONTADOR: Realiza control previo a la obligación de la factura, comprobante de ingreso a bodega y pedido, procede a registrar el ingreso en el kardex de cantidades y valores.

ANEXO Nº 4

CONSTATAción FÍFICA DE ACTIVOS FIJOS





Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

ANEXO Nº 5

ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

DEPENDENCIA FINANCIERA DE TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO.- A través de este indicador se logra medir el nivel de dependencia financiera del departamento de las transferencias obtenidas del sector público. Lo óptimo de la tendencia decreciente índice menor a 1.

AÑO	TRANSFERENCIAS	ING. PROPIOS	OTROS	TOTAL
2005	\$ 1.254.107.959	\$ 314.025.847		1,568,133,806
2006	1.537.991.390	\$ 549.316.648		2,087,308,032
2007	1.938.781.753	\$ 147.124.730		2,085,906,483
2008	2.859.709.901	\$ 111.522.563	2.030.884	2,973,263,348
TOTAL	\$ 7.590.591.003	\$ 1.121.989.788	\$ 2.030.884	8,714,611,669

a) DEPENDENCIA FINANCIERA DE =
TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO

INGRESOS DE TRANSFERENCIAS
INGRESOS TOTALES

7.590.591.003
8.714.611.669

0.871 X 100% = 87.10 %

A través de este indicador se puede analizar que el gobierno es parte fundamental en el financiamiento de recursos para el Patronato, lo cual demuestra que depende en gran parte del aporte del Gobierno Central con un 87.10% del total de ingresos, para financiar sus actividades.

AUTONOMÍA FINANCIERA

Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios. Lo óptimo de la tendencia creciente índice tender a 1.

AÑO	TRANSFERENCIAS	ING. PROPIOS	OTROS	TOTAL
2005	\$ 1.254.107.959	\$ 314.025.847		1,568,133,806
2006	1.537.991.390	\$ 549.316.648		2,087,308,032
2007	1.938.781.753	\$ 147.124.730		2,085,906,483
2008	2.859.709.901	\$ 111.522.563	2.030.884	2,973,263,348
TOTAL	\$ 7.590.591.003	\$ 1.121.989.788	\$ 2.030.884	8,714,611,669

a) AUTONOMÍA FINANCIERA =

INGRESOS PROPIOS
INGRESOS TOTALES

1.121.989.788
8.714.611.669

0.129 X 100% = 12.90%

Al realizar el análisis sobre la autonomía financiera, se puede apreciar claramente que del total de ingresos el Patronato ha logrado obtener ingresos a través de su autogestión un 12.90 % del ingreso total.

ANEXO Nº 6

ARTÍCULOS UTILIZADOS DE LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL (LOAFYC)

Art. 194.- Depósito de recursos financieros.- Los recursos financieros de las entidades y organismos del sector público, que se reciban en dinero efectivo o en cheques, serán depositados íntegros e intactos en la cuenta bancaria correspondiente del depositario oficial, el día hábil siguiente a su recaudación.

Art. 223.- Formularios y registros contables.- Los formularios y registros contables estarán comprendidos y explicados dentro del manual de contabilidad; serán diseñados según las necesidades de cada entidad y organismo, de acuerdo con las normas establecidas; asegurarán información completa, guardarán sencillez y claridad y preverán solo el número indispensable de copias. Queda expresamente prohibido todo formulario y registro extracontable.

Art. 361.- Titular de la entidad.- La máxima autoridad o el titular de cada entidad y organismo tiene, además, los siguientes deberes:

1. Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración financiera, de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y de contabilidad, cuidando de incorporar el control interno dentro de dichos sistemas, en las áreas de su competencia;
2. Asegurar el mayor grado de idoneidad del jefe de la unidad financiera;
3. Evaluar los sistemas de administración financiera, de presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, de tesorería y de contabilidad, adoptar las acciones correctivas, e imponer las sanciones u otras medidas disciplinarias que sean necesarias;
4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por el Contralor o por el Ministro de Finanzas;
5. Utilizar la información financiera en la programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la entidad u organismo a su cargo;

6. Asegurar el establecimiento y mantenimiento de la unidad de auditoría interna;
7. Adoptar oportunamente las medidas correctivas señaladas en las recomendaciones constantes en los informes de auditoría interna o externa, como necesarias para mejorar las operaciones de la entidad u organismo; y,
8. Asegurar la debida comunicación y colaboración con los auditores gubernamentales por parte de todos los servidores que estén a su cargo.

Art. 362.- Titular financiero.- El jefe de la unidad financiera o quien haga sus veces, tiene los siguientes deberes:

1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades financieras de la entidad u organismo;
2. Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y de contabilidad;
3. Asegurar el funcionamiento del control interno financiero;
4. Supervisar el funcionamiento adecuado u oportuno de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, de tesorería y de contabilidad, de acuerdo con la naturaleza y organización de la entidad u organismo;
5. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración financiera;
6. Entregar oportunamente el proyecto de presupuesto de la entidad u organismo al órgano que debe aprobarlo, cuando dicha función le esté atribuida, y colaborar en su perfeccionamiento;
7. Solicitar las modificaciones al presupuesto aprobado, conforme a las disposiciones de esta ley;
8. Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria, cuando esa función sea de su competencia;
9. Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales internos, a la Contraloría General, al Ministerio de Finanzas y a la Junta de Planificación;
10. Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en materia financiera;

11. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad y ética profesional del personal de su unidad;

12. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de la entidad u organismo; y

13. Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley.

Art. 370.- Jefes de unidades administrativas.- Los jefes de unidades administrativas de las entidades y organismos del sector público tienen los siguientes deberes:

1. Establecer los métodos y medidas adecuadas de control interno, dentro de su ámbito de actividad;

2. Asegurar el óptimo grado de idoneidad del personal de la unidad a su cargo;

3. Mantener al día la información que haga posible efectuar la evaluación de las actividades relacionadas con su cargo;

4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas;

5. Prestar la colaboración y facilidades necesarias a los auditores gubernamentales durante el curso de las auditorías o exámenes especiales; y,

6. Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley.

ANEXO Nº 7

ARTÍCULOS UTILIZADOS DE LA LEY ÓRGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (LOGE)

Art. 9.- Concepto y elementos del control interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos, institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Art. 10.-Actividades institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

Art. 11.-Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.- Los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad. Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

1. Titular de la entidad:

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información, de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos;

b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores;

c) Colaborar y disponer la cooperación del personal a su cargo con los auditores gubernamentales y aplicar las medidas correctivas establecidas en las recomendaciones de auditoría;

d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las regulaciones y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General del Estado;

e) Dictar los correspondientes reglamentos y demás normas secundarias necesarias para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento de sus instituciones;

f) Informar periódicamente a la comunidad sobre los resultados obtenidos de la gestión institucional, comparándolos cuantitativa y cualitativamente con los indicadores, criterios y medidas a que se refiere el literal b) de este numeral;

g) Actuar con profesionalismo y verificar que el personal a su cargo proceda de la misma manera; y,

h) Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República y las leyes.

ANEXO Nº 8

ARTÍCULOS UTILIZADOS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.

CODIGO	DESCRIPCION
100 - 00	AREA: NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO
110 - 00	SUBAREA: FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO
110 - 01	TITULO: OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Las entidades y organismos del sector público tienen una misión que cumplir, para lo cual es necesario dictar las estrategias y objetivos para alcanzarlos. La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el control interno de la entidad. La máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

Los objetivos pueden formularse para la organización como conjunto o dirigirse a determinados proyectos o actividades dentro de la misma institución, clasificándose en tres categorías:

Operacionales:- Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.

Financieros:- Referente a la elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos, de calidad, actualizados y confiables.

Legalidad:- Referente al cumplimiento de disposiciones y normativas que le sean aplicables.

La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad. La máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

110 – 04 TITULO: INDICADORES DE GESTION

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales. Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores. Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual se inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyectos, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas.

- ✓ . ¿ Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?
- ✓ . ¿ Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

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

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

Indicadores de Logro o Eficacia.- Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional.

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

250 – 00 AREA: NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE INVERSIONES EN EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACION

250 – 01 TITULO: ADQUISICION

En toda entidad u organismo del sector público, de ser necesario, se dispondrá de una unidad de abastecimiento; la máxima autoridad a través del comité o unidad encargada de las adquisiciones, determinará los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, así como de otros bienes de larga duración necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de las entidades.

Para las adquisiciones, en cada entidad se establecerán mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía. La máxima autoridad y los miembros del comité de adquisiciones y abastecimiento, serán responsables de la aprobación de las cotizaciones, concursos de ofertas o licitaciones, para lo cual se:

- ✓ Considerarán las cotizaciones en un mínimo de tres.
- ✓ Mantendrá un registro actualizado de proveedores y cotizaciones para asegurar un debido control, calidad y precios de los productos.
- ✓ Determinará un criterio de economía en la compra de bienes,
- ✓ Tomará en cuenta, para los materiales fungibles o de uso diario, el tiempo de duración.
- ✓ Considerará para las medicinas y otro tipo de bienes perecibles, el tiempo de caducidad.

250 – 02 TITULO: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION

Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras, y tendrán el espacio físico necesario.

El guardalmacén o bodeguero tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución), así como los que salen.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.

Para el control de los bienes se establecerá un sistema adecuado de registro permanente, por unidades de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén tendrán acceso a las instalaciones.

Existen bienes que, por sus características especiales, deben ser almacenados en otras instalaciones o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén efectuará la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente

250 - 03 TITULO: SISTEMA DE REGISTRO

Se establecerá un sistema adecuado para el control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración, mediante registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, traspasos o bajas de los bienes, a fin de que la información se encuentre siempre actualizada y de conformidad con la normativa contable vigente.

La actualización permanente, la conciliación de saldos de los auxiliares con los saldos de las cuentas del mayor general y la verificación física periódica, proporcionará seguridad de su registro y control oportuno, y servirá para la toma de decisiones adecuadas.

250 – 05 TITULO: CUSTODIA

La máxima autoridad de cada entidad pública, a través de la unidad respectiva, será responsable de designar a los custodios de los bienes, así como de

establecer un conjunto de procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.

Para el control de las existencias y bienes de larga duración corresponde a la administración de cada entidad pública, implementar su propia reglamentación relativa a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la entidad, con el objeto de salvaguardar los bienes del Estado, esto permitirá una fácil identificación del personal responsable de su custodia.

230 - 06 TITULO: FONDOS DE REPOSICION

Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos destinados a cubrir gastos específicos, serán adecuadamente controlados, con el fin de precautelar una apropiada y documentada rendición de cuentas y la devolución de los montos no utilizados.

Existen operaciones mediante las cuales se entregan fondos a rendir cuentas a entidades o funcionarios públicos. Este tipo de operaciones se da generalmente en la ejecución de programas, cuya cobertura abarca diversas zonas alejadas de la sede principal. También cuando se efectúan proyectos por encargo entre entidades del Estado; y, cuando se producen entregas en efectivo para gastos de viaje del personal en comisión de servicios.

El área de contabilidad debe implementar procedimientos de control y de información sobre la situación, antigüedad y monto de los saldos sujetos a rendición de cuenta o devolución de fondos, a fin de proporcionar a los niveles directivos, elementos de juicio que permitan corregir desviaciones que incidan sobre una gestión eficiente.

Con el fin de dar mayor agilidad a los procedimientos administrativos de las entidades sobre este tipo de las operaciones y hechos económicos, se podrá

utilizar las cuentas auxiliares Fondos Rotativos, Fondos a Rendir Cuentas y Fondos Fijos de Caja Chica.

FONDOS ROTATIVOS:

Fondos rotativos son valores fijos asignados para la administración de un fin específico y se mantendrán depositados en una cuenta corriente independiente a nombre de la entidad o proyecto. Dichos fondos se utilizarán exclusivamente en los fines para los que fueron asignados; la cuenta corriente será cerrada una vez cumplido el propósito para el que fue creada. Estos fondos deben restringirse al mínimo posible, generalmente sirven para lograr un mejor control contable en oficinas regionales sobre proyectos de construcción, carreteras, entre otras, su reposición se realiza a base de la documentación remitida por el responsable del manejo del fondo para su debida contabilización.

La emisión del cheque de reposición o la nota de crédito cuando se trate de transferencia, constituyen los únicos documentos para el registro contable de los desembolsos del fondo.

FONDOS A RENDIR CUENTAS:

Son valores en efectivo entregados para gastos de viajes al personal en comisión de servicios, cuyas actividades las ejecutan en zonas geográficas alejadas de la sede principal.

FONDOS FIJOS DE CAJA CHICA:

El uso de fondos en efectivo sólo debe implementarse por razones de agilidad y costo. Cuando la demora en la tramitación rutinaria de un gasto puede afectar la eficiencia de la operación y su monto no amerite la emisión de un cheque, se justifica la autorización de un fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

El fondo fijo es un monto permanente y renovable, utilizado generalmente para cubrir gastos menores y urgentes denominado caja chica. Estos pagos se harán en efectivo y estarán sustentados en comprobantes prenumerados, debidamente preparados y autorizados. Los montos de los fondos de caja chica se fijarán de acuerdo a la reglamentación emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la misma entidad y serán manejados por personas independientes del cajero y de quienes administren dinero o efectúen labores contables. El manejo o utilización de un fondo de caja chica ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones de valor reducido sean realizadas oportunamente.

300 - 00 AREA: NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

300 – 01 TITULO: DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

Se denomina cargo o puesto al conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por ley o autoridad competente a una clase específica de acuerdo al manual y que requiere de una partida presupuestaria específica. La clasificación ocupacional es el agrupamiento de cargos o puestos en clases por similitud de deberes y responsabilidades.

La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal

300 – 03 TITULO: ACTUACION Y HONESTIDAD DE LOS FUNCIONARIOS

Los servidores públicos, cualquiera que sea el nivel en el que se encuentren en la organización institucional, están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del público. Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento estará subordinado a la utilidad o ventaja personal.

El servidor ejecutará sus funciones observando los códigos, normas y procedimientos que su profesión, oficio, actividad o especialidad le demanden, así como cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrá recibir ningún beneficio directo o indirecto de personas sean éstas naturales o jurídicas, y no intervendrá en asuntos en los que tenga interés personal y en los que participen su cónyuge, hijos o parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

300 – 04 TITULO: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE

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.

La capacitación es un proceso continuo de orientación - aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. La capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan.

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.

Los servidores designados por la entidad para recibir capacitación externa, están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia, a efecto de mejorar el rendimiento de todo el grupo.

Para garantizar este proceso la entidad emitirá un reglamento que contenga los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

ANEXO Nº 9

REGLAMENTO GENERAL DE BIENES DEL SECTOR PÚBLICO SUSTITUTIVO

CAPITULO V

DE LOS TRASPASOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES ENTRE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO

Art. 3.- Del procedimiento y cuidado.- Es obligación de la máxima autoridad de cada entidad u organismo, el orientar y dirigir la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido adquiridos o asignados para uso y que se hallen en poder de la entidad a cualquier título: depósito, custodia, préstamo de uso u otros semejantes, de acuerdo con este reglamento y las demás disposiciones que dicte la Contraloría General y el propio organismo o entidad.

Con este fin nombrará un Custodio - Guardalmacén de Bienes, de acuerdo a la estructura organizativa y disponibilidades presupuestarias de la institución, que será responsable de su recepción, registro y custodia.

Art. 57.- Concepto.- Traspaso es el cambio de asignación de un bien mueble o inmueble que se hubiere vuelto innecesario o inútil para una entidad u organismo en favor de otro, dependiente de la misma persona jurídica, que lo requiera para el cumplimiento de sus fines, como en el caso de los ministerios de Estado o sus dependencias.

CAPITULO VIII

DE LAS BAJAS

Art. 79.- Procedencia.- Si los bienes fueren inservibles, esto es, que no sean susceptibles de utilización conforme el Art. 13 de este reglamento, y en el caso de que no hubiere interesados en la venta ni fuere conveniente la entrega de estos en forma gratuita, se procederá a su destrucción de acuerdo con las normas ambientales vigentes.

En forma previa a la destrucción de los bienes, se procederá a su desmantelamiento para fines de reciclaje. Los desechos resultantes de dicha destrucción serán depositados finalmente en los rellenos sanitarios designados

para el efecto, en cada jurisdicción. Cuando se trate de bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural, se observará lo preceptuado en la Codificación de la Ley de Patrimonio Cultural y su reglamento.