



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO INTEGRADOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN CON EL PROPÓSITO DE EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ DURANTE EL PERÍODO 2018.”

Proyecto Integrador presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA

Autoras:

Guacho Vizquete Cristina Elizabeth

Pilamonta Valverde Mónica Janeth

Tutora:

Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora

LATACUNGA - ECUADOR

Agosto 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotras Guacho Vizuite Cristina Elizabeth y Pilamonta Valverde Mónica Janeth declaramos ser autoras del presente proyecto integrador: **Auditoría de Gestión con el propósito de evaluar el cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí durante el período 2018.**, siendo la Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

.....

Cristina Elizabeth Guacho Vizuite

C.I. 055015520- 4

.....

Mónica Janeth Pilamonta Valverde

C.I. 050382971-5

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO INTEGRADOR

En calidad de Tutor del Trabajo Integrador sobre el título:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN CON EL PROPÓSITO DE EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ DURANTE EL PERÍODO 2018.”, de Guacho Vizúete Cristina Elizabeth y Pilamonta Valverde Mónica Janeth, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2019



Dra. Viviana Pastora Panchi Mayo

CC: 050221731-8

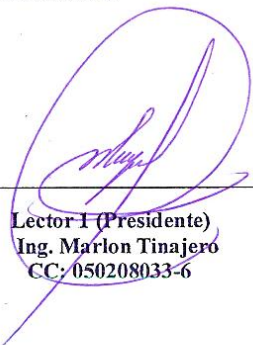
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: **Guacho Vizúete Cristina Elizabeth** y **Pilamonta Valverde Mónica Janeth** con el título de Proyecto Integrador: **Auditoría de Gestión con el Propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí Durante el período 2018**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

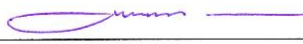
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto del 2019


Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ing. Marlon Tinajero
CC: 050208033-6



Lector 2
Ing. Walter Navas
CC: 050147505-7



Lector 3
Ing. Edgar Chicaiza
CC: 050266111-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme esta oportunidad, a mi madre que con su lucha diaria fue el pilar fundamental de mi vida quien me dio su apoyo, amor y constancia para lograr mis metas, a mis hermanos, a todas las personas que estuvieron a mi lado en este camino.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y regalarme la oportunidad de alcanzar esta meta, a mi familia por el apoyo prestado durante este largo proceso y a cada una de las personas que me han enseñado que no hay mejor camino que seguir, que el de cumplir un sueño.

Mónica

DEDICATORIA

Mi proyecto de titulación lo dedico con gran amor y cariño a mi familia por ser la inspiración de mi vida, las personas quienes han perseverado junto a mí para ayudarme a cumplir uno de mis más grandes anhelos.

Cristina

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación se lo dedico a mi hijo Davis Ismael, por ser el motor de mi vida para no desmayar en este largo camino, por su amor y comprensión, por cada muestra de apoyo que a su corta edad ha sabido brindarme para seguir adelante y culminar con mis estudios.

Mónica



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “Auditoría de Gestión al Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí durante el período 2018 con el propósito de evaluar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.”

Autores: Guacho Vizquete Cristina Elizabeth
Pilamonta Valverde Mónica Janeth

RESUMEN

La falta de flujos de procesos es común en el marco de la gestión pública; en esta dirección, se plantea el presente proyecto integrador que tiene como finalidad llevar a cabo una auditoría de gestión a los procesos administrativos para evaluar grado de cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, en el periodo 2018. Metodológicamente, se empleó la investigación documental considerando fuentes de información primaria con el propósito de disertar sobre las generalidades de auditoría, posteriormente se utilizó el enfoque cualitativo para determinar características relevantes acerca del control interno y el enfoque cuantitativo para recolectar medidas de metas mensurables, del mismo modo, se aplicó la investigación de campo y de nivel descriptivo para determinar, calcular y detallar las inobservancias y variables que afectan al comportamiento de los indicadores. Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la entrevista al personal, la observación de los procesos, el análisis de los factores influyentes, la confirmación de cumplimiento de normativas y la verificación de documentos que sustenten las versiones emitidas, conjuntamente con los instrumentos que evidencian el trabajo realizado entre ellos la ficha de observación, checklist, cuestionarios abiertos, cédulas de cumplimiento y ficha técnica de indicadores. La Auditoría de Gestión ha demostrado que el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales es de un 83%, hecho que se ha derivado de las no conformidades detectadas durante el proceso de auditoría, principalmente por la falta de recursos económicos por parte del GAD Municipal, el incumplimiento de responsabilidades normadas y reglamentos por parte del Mayor. Carlos Zambrano Jefe del Cuerpo de Bomberos, variables que influyeron en el comportamiento de los indicadores aplicados. Los impactos generados son importantes para el Cuerpo de Bomberos en relación a la mejora de su gestión, porque una vez que se adapten las recomendaciones brindadas permitirá optimizar el área administrativa, contribuir a ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía, aportar al incremento de programas que cuiden el medio ambiente y a manejar de manera propicia sus recursos.

Palabras clave: Auditoría de Gestión, Indicadores de Gestión, Técnicas de auditoría, Control Interno.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE

TITLE: “MANAGEMENT AUDIT TO THE FIRE DEPARTMENT OF THE PUJILI TOWN DURING THE PERIOD 2018 WITH THE PURPOSE OF EVALUATING THE FULFILLMENT OF ITS INSTITUTIONAL OBJECTIVES.”

Authors: Guacho Vizquete Cristina Elizabeth
Pilamonta Valverde Mónica Janeth

ABSTRACT

The lack of process flows was common in the framework of public management; in this direction, the present integrative project was proposed, which aimed to carry out a management audit of the administrative processes to evaluate the degree of compliance with the objectives of the Fire Department of the Pujilí town, Cotopaxi province, in the period 2018. Methodologically, documentary research was considering sources of primary information for the purpose of lecturing on audit generalities, subsequently the qualitative approach was used to determine relevant characteristics about internal control and the quantitative approach to collect measurable goal measures, in the same way, field and descriptive level research was applied to determine, calculate and detail the non-observances and variables that affect the behavior of the indicators. The research techniques that were applied the interview to the staff, the observation of the processes, the analysis of the influential factors, the confirmation of compliance with regulations and the verification of documents that support the issued versions, together with the instruments that evidence the work carried out among them the observation sheet, checklist, open questionnaires, compliance cards and technical data sheet of indicators. The Management Audit had shown that the degree of compliance with the institutional objectives are 83%, a fact that has been derived from the nonconformities detected during the audit process, mainly due to the lack of financial resources by the Municipal GAD, the breach of normed responsibilities and regulations by the Major. Carlos Zambrano Head of the Fire Department, variables that influenced the behavior of the indicators applied. The impacts generated are important for the Fire Department in relation to the improvement of its management, because once the recommendations provided are adapted, it allowed to optimize the administrative area, contribute to offer a quality service to the citizens, contribute to the increase in programs that take care of the environment and manage their resources in a favorable way.

Keywords: Management Audit, Management Indicators, Audit Techniques, Internal Control.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas, de **GUACHO VIZUETE CRISTINA ELIZABETH y PILAMONTA VALVERDE MONICA JANETH**, cuyo título versa **“AUDITORÍA DE GESTIÓN CON EL PROPÓSITO DE EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ DURANTE EL PERÍODO 2018.”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Julio del 2019

Atentamente,


.....
Lic. José Ignacio Andrade MSc.
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 050310104-0



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DE TUTOR DE PROYECTO INTEGRADOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
AVAL DE TRADUCCIÓN	xi
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Objetivos	2
2.1.1. Objetivo General:	2
2.1.2. Objetivos Específicos:	3
2.2 Planteamiento del problema del proyecto integrador	3
2.1.3. Descripción del problema.	3
2.2.2. Elementos del problema	7
2.2.3. Formulación del problema.	7
2.2.4. Justificación del problema.	7
2.3 Alcances	8
2.3.1. Limitaciones.	8
2.4. Descripción de competencias/destrezas a desarrollar.	8
2.5. Descripción de las asignaturas involucradas.	9
2.6 Descripción de los productos entregables por asignatura y etapa	10
3. BENEFICIARIOS	11
4. PLANEACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	12
4.1. Planeación y definición de las actividades	12

4.2	Cronograma	14
5.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	16
5.1.	Antecedentes investigativos	16
5.1.	Auditoría	18
5.1.1.	Objetivo de la Auditoría.	18
5.2	Ética del Auditor	19
5.1.	Clasificación y funciones de los auditores.	19
5.2	Clasificación de la Auditoría por su área de aplicación	20
5.2.1.	Auditoría financiera.	20
5.2.2.	Auditoría de gestión.	20
5.2.3.	Auditoría operacional.	21
5.2.4.	Auditoría de cumplimiento.	21
5.3.	Técnicas de Auditoría	22
5.4	Control Interno	22
5.4.1.	Principios del control interno.	23
5.4.2.	Elementos del control interno.	23
5.4.3.	Métodos de Evaluación del control interno.	24
5.5.	Evidencia	25
5.5.1.	Tipos de Evidencia.	25
5.5.2.	Hallazgos o no conformidades de la Auditoría.	26
5.5.3.	Elementos de los hallazgos o no conformidades de la Auditoría.	26
5.6.	Auditoría de Gestión	27
5.6.1.	Gestión.	27
5.6.2.	Objetivo de la auditoría de gestión.	28
5.6.4.	Comunicación de resultados	40
5.6.5.	Seguimiento	40
6.	INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA AUDITADA	41
7.	METODOLOGÍA	45
8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	46
9.	IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)	50
10.	RECOMENDACIONES	51
11.	BIBLIOGRAFÍA	53
12.	ANEXOS	57

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Auditoría de Gestión al Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí durante el período 2018 con el propósito de evaluar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Fecha de inicio:

Octubre 2018 - Febrero 2019

Fecha de finalización:

Marzo - Agosto 2019

Lugar de ejecución:

Cantón Pujilí– Provincia de Cotopaxi – Cuerpo de Bomberos

Facultad que auspicia:

Facultad Ciencias Administrativas.

Carrera que auspicia:

Contabilidad y Auditoría

Proyecto vinculado (si corresponde):

No aplica, tema independiente

Equipo de Trabajo:

Tutor: Dra. Viviana Pastora Panchi Mayo CI: 0502217318

Investigadores:

- Guacho Vizuete Cristina Elizabeth CI: 055015520-4
- Pilamonta Valverde Mónica Janeth CI: 050382971-5

Área de Conocimiento:

Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo humano y social

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Sistemas integrados de contabilidad orientados al fortalecimiento de la compatibilidad y sostenibilidad.

Asignaturas vinculadas:

- Auditoría de Gestión
- Proyecto Integrador I-II
- Titulación I
- Elaboración y formulación de proyectos
- Sistemas Contables
- Auditoría Básica
- Auditoría Financiera
- Laboratorio de Auditoría
- Informática Aplicada I y II

Cliente(s):

Personal del Cuerpo de Bomberos de Pujilí y la ciudadanía del cantón Pujilí.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**2.1 Objetivos****2.1.1. Objetivo General:**

- Ejecutar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos en el periodo 2018.

2.1.2. Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno y área administrativa del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí para identificar las actividades y procesos de su funcionamiento.
- Determinar los indicadores de gestión aplicables a la institución auditada que permita estudiar el desempeño de la gestión.
- Aplicar la auditoría de gestión para evaluar la consecución de los objetivos institucionales.

2.2 Planteamiento del problema del proyecto integrador

2.1.3. Descripción del problema.

Nivel macro:

A nivel mundial, la globalización ha generado distintas maneras de administrar los negocios, por lo mismo las organizaciones seleccionan sus propios procesos administrativos colocándolos como una herramienta de ventaja competitiva que haciendo su mejor uso con eficiencia y eficacia, permiten alcanzar excelentes estándares de calidad, sin embargo, no siempre los procesos administrativos pueden cumplir con este fin por distintas razones relacionadas con la gestión de la misma organización, ocasionando malestar en sus inversionistas quienes buscan incrementar su riqueza a menor costo posible, confiando plenamente en una buena administración de los recursos.

Según (Gonzales, 2008) en su trabajo “La administración en el mundo actual” manifestó:

La económica mundial ha mostrado en las últimas décadas una gran capacidad de crecimiento. Hasta el presente, este crecimiento parecía poder avanzar sin que se interpusieran límites más allá de los propios de la producción y el consumo. En los últimos tiempos y pese a que la tecnología mejora los procesos, la evidencia de que ciertos recursos naturales se agotarán o que el crecimiento puede provocar daños en el medio ambiente, plantea dudas sobre la visión del progreso permanente. (...)

Para la administración, la mayor riqueza implica poder manejar más negocios, más actividades y más mercados. Si bien la complejidad y las exigencias aumentan, no es menos cierto que aparecen más oportunidades. Los directivos y gerentes deben tener la capacidad y destreza para verlas entre el cúmulo de hechos, datos y problemas que rodean la actividad diaria. (p.6)

Entonces, el cumplimiento de los objetivos empresariales recae en las actitudes y aptitudes de las personas encargadas de la gestión administrativa, las cuales deberían ser las encargadas de implementar los procesos administrativos acorde las necesidades de la organización, por tal motivo, el no cumplir con ciertas especificaciones puede generar la deficiencia en los procesos administrativos de cualquier entidad, con mayor afectación si se trata del sector público puesto que los recursos le pertenecen al Estado.

Según (Caldas, 2017), manifestaron:

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa.

La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno. Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costes. Para ello se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa realizarán diferentes procesos administrativos.

El proceso ha de estar estandarizado, ya que al realizarse muy frecuentemente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada esté la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costes en términos de tiempo y económicos. (p.242)

En efecto se puede afirmar que los procesos administrativos a nivel mundial están asociada a la mejora continua de cualquier tipo de empresa sea privada o pública, y que su deficiente ejecución

puede ocasionar la pérdida de los recursos y por ende un grave daño a los usuarios internos y externos de la organización.

Nivel meso:

En Ecuador, la administración está definida como la habilidad para guiar u ordenar a un grupo de personas para conseguir logros esperados, llegar a objetivos y gracias a estos producir y distribuir riquezas” (Alvarez, 2016). Es decir, la administración es el conjunto de procesos sistematizados entre todas las áreas de una organización que involucra a todo el personal para que actúen en los diferentes procesos administrativos con eficiencia y eficacia fin de obtener información vital para la toma de decisiones incorporadas al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Los procesos administrativos, requieren de estudios y análisis previos a su implantación sea en el sector privado o público, tomando en cuenta la normativa, reglamentos, leyes, principios y políticas relacionadas, este último dando paso a la administración pública, ciencia en la cual se interactúa el bien común de la ciudadanía y las leyes y políticas que la rigen. “La administración no se inicia desde el punto donde termina la política. Una y otra, en la práctica, son dos acciones que se complementan, formando a la vez parte de un mismo fenómeno” (Rodríguez, 1997). En este fenómeno, la administración y la política se necesitan para funcionar y dejar funcionar a los procesos administrativos del sector público, pues la carencia de agilidad en los procesos administrativos genera problemas que afectan a la ciudadanía directamente, puesto que perjudican la toma de decisiones y genera gastos innecesarios, principalmente en Ecuador donde la burocracia y la corrupción dan paso a la decadencia de flujos de procesos eficientes, es aún más difícil cumplir con los objetivos tanto de la empresa como de la administración como tal.

El control de la administración pública del Ecuador, se pone a cargo de los entes reguladores quienes deberán vigilar el cumplimiento de normativas, leyes y políticas, a la vez evaluar la gestión de los servidores públicos, la falta de control es uno de las principales características de la deficiencia en los procesos administrativos, controlar la gestión administrativa es imprescindible, como lo afirmó (Reyna, 2007):

El control de la gestión permitía que las acciones y omisiones de los servidores públicos genere las responsabilidades establecidas en el ejercicio de control: administrativa, civil o penal, teniendo como fundamento que este tipo de control contrarresta los actos de

corrupción y limita el abuso de poder, midiendo los resultados respecto al cumplimiento de objetivos y metas institucionales. (p. 163-164)

En la gestión pública, la burocracia y la falta de ética por parte de funcionarios de niveles altos o bajos son los principales pilares para que exista una deficiente administración, lo que impide el desarrollo de procesos a beneficio de la ciudadanía y esto a su vez el progreso del país, con un control de la gestión se podría mitigar este riesgo, y conocer de manera cuantificable el rendimiento de las entidades públicas, a fin de que se pueda tomar decisiones correctivas para mejorar los aspectos necesarios en cuanto a la gestión administrativa pública del Ecuador.

Nivel micro:

Los procesos administrativos del Cuerpo de Bomberos no siguen un modelo de gestión establecido por algún ente regulador que describa las acciones que deben seguir para su administración, dado que pertenece al conjunto de organismos y entidades de las funciones del sector público posee autonomía administrativa, lo que según el Art. 5 del COOTAD, “consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley”. Es decir, que la institución puede decidir y seleccionar el sistema de gestión que el Jefe considere adecuado, con el único objeto de dar cumplimiento a lo que señala la ley interna y externa. Por esta razón, esta entidad basa sus actividades en las responsabilidades descritas en el Estatuto Orgánico por Procesos del Cuerpo de Bomberos de Pujilí, mas no cuenta con manuales, flujos de procesos o indicadores que demuestren que la organización interna administrativa sea eficiente.

De acuerdo con la rendición de cuentas del año 2018, el cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, no se da en su totalidad, se desconoce a ciencia cierta las causas que estén provocando dicho incumplimiento, sin embargo, se puede inferir a que tendría sus raíces en el área administrativa, la falta de insumos y recursos económicos lo que impide la fluidez de su gestión ocasionando malestar en los usuarios. De la misma manera la ignorancia del desempeño del personal y su accionar con respecto a la eficacia, eficiencia, economía y ética perjudica a la consecución de propósitos esperados por lo que podría traer una grave inestabilidad en el funcionamiento de esta entidad.

2.2.2. Elementos del problema

La falta de flujos de los procesos administrativos, generaría la decadencia de confianza en la información, el no acatamiento de políticas, normas, leyes y reglamentos, el mal uso de los activos, la desprotección de los recursos, el no cumplimiento de programas, metas y objetivos, el mal servicio a los usuarios internos y externos, los gastos innecesarios que afectan el presupuesto de la institución, la falta de comunicación entre departamentos y el personal, la falta de coordinación en la gestión administrativa, la falta de competencia y capacidad del personal, la falta de tecnología que impide se lleven a cabo las actividades con regularidad. Todas estas son características que generarían percances en el funcionamiento dentro del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, por tal motivo se ha considerado realizar una Auditoría de Gestión a fin de determinar el grado de cumplimiento de objetivos y sus posibles causas.

2.2.3. Formulación del problema.

¿Qué variables podría detectar la auditoría de gestión al evaluar el cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí durante el periodo 2018?

2.2.4. Justificación del problema.

En el marco de la gestión pública, existen leyes y ordenanzas que mencionan que las empresas pertenecientes a este sector tienen autonomía administrativa, término que se emplea para describir un beneficio que faculta a dichas instituciones, a decidir sobre la forma en cómo llevar la administración y control interno, a fin de que se pueda cumplir con la misión y razón de ser de las mismas, sin embargo, esto también puede traer sus complicaciones; puesto que a pesar de que la Contraloría General del Estado como ente regulador de todo el sector público, han emitido parámetros para una adecuada y correcta administración, la mayor parte de estas entidades no cumplen con estas especificaciones o lo hacen parcialmente.

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, forma parte de este conjunto de instituciones pertenecientes al sector público a cargo de lo GAD municipal según la ordenanza 20151-1, la misma que menciona la autonomía administrativa como una de sus características, de acuerdo con el informe de rendición de cuentas del periodo 2018, no se ha cumplido con todos los objetivos planteados por la institución, hecho que podría derivarse principalmente de la falta de eficiencia y fluidez en la gestión administrativa, por lo que el grupo de investigación ha decidido realizar una auditoría de gestión con el propósito de realizar un análisis a la gestión de todos los departamentos

y evaluar el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores de metas mesurables, que demuestren el verdadero desempeño del personal..

Con los resultados que se obtengan se espera detectar irregularidades que puedan corregirse a través de las recomendaciones emitidas, además de aportar a la disminución de contratiempos entre el personal y el mal uso de los recursos humanos y materiales, de la misma manera contribuir a una toma de decisiones acertada que optimice la gestión de los procesos administrativos.

2.3. Alcances

Con este proyecto se espera llegar a determinar las brechas o puntos críticos en el área administrativa mediante la aplicación de indicadores de gestión y con esto aportar al mejoramiento de los procesos administrativos, fomentando el desarrollo y buen servicio de esta institución.

2.3.1. Limitaciones.

- La restricción de la información por parte del personal de la institución.

2.4. Descripción de competencias/destrezas a desarrollar.

Las competencias a desarrollar durante este proyecto serán conocer y analizar los procesos que manejan las entidades públicas, los sistemas contables, los reglamentos bajo los cuales están regidos como la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, entre otras que servirán como referencia para realizar la Auditoría de Gestión en la cual se evaluará el cumplimiento de Normas, Políticas o Reglamentos en cuanto a la administración pública.

Adicionalmente se reforzarán conocimientos sobre una adecuada estructura organizativa y las estrategias que permiten dar cumplimiento al plan estratégico de las organizaciones sean privadas o públicas, una de las destrezas a desarrollar será la detección de los puntos críticos dentro de la entidad junto con la construcción de indicadores de gestión para determinar las causas y efectos de las brechas desfavorables, a fin de que se pueda brindar recomendaciones y sugerencias que contribuyan a la mejora continua de la institución. Finalmente se alcanzará la competencia sobre conocimientos tratados en niveles anteriores como Proyecto Integrador y Titulación para la elaboración del presente tomando en cuenta el reglamento bajo el cual debe regirse.

2.5 Descripción de las asignaturas involucradas.

En los niveles iniciales de segundo y tercero, se nos presentó las asignaturas de tecnología referente al manejo de herramientas informáticas como Excel y demás, necesarias para posteriormente trabajar en lo que será la carrera de Auditoría, empleando conocimientos del mundo actual de los negocios.

Cursando el Quinto Nivel se nos otorgó la asignatura de Auditoría Básica, donde se indicó los primeros conocimientos respecto a esta disciplina, maneras de trabajar con la información, y detalles de la ejecución de este trabajo dentro de una empresa, además de la normativa existente dentro y fuera del país.

Proyecto Integrador I fue una asignatura recibida en Sexto semestre en la cual se pudo estudiar la estructura de un proyecto, la manera adecuada de formular un tema, elaboración de objetivos, planteamiento del problema, para el estudio sea relevante e innovador acorde a la carrera. De la misma manera se impartió Auditoría Financiera donde se detalló con más claridad la ejecución de este trabajo con información contable y procedimientos matemáticos y de análisis que permiten obtener resultados favorables para la empresa.

La asignatura de Laboratorio de Sistemas Contables recibida en Séptimo Semestre dio a conocer acerca de los sistemas contables que se emplean en las entidades públicas y el procedimiento para su manejo además de la conceptualización de los mismos, analizamos las funciones que cumplen dichos sistemas que son Esigef y Spring. Adicionalmente, en el mismo se recibió la asignatura de Formulación y Elaboración de Proyectos en el cual se trataron pautas para la elaboración de Proyectos a través de la realización de temas de investigación y la preparación y exposición de Proyectos orientados a la innovación, enfocados a problemas cotidianos para otorgar un resultado.

En Octavo Semestre se trató la asignatura de Auditoría de Gestión en donde existió conocimientos generales de la materia como la conceptualización, el proceso de la auditoría, los papeles de trabajo y finalmente el criterio para poder emitir recomendaciones que ayuden a la mejora continua dentro de la organización. Además, dentro del ciclo académico se realizó el estudio de Proyecto Integrador II en el cual se trataron temas relevantes como las diferentes modalidades de titulación, en donde se escogió una para la realización y exposición de un tema dirigido a las diferentes áreas de la carrera. También, se trató temas de tecnología referente a la materia de Auditoría en la asignatura

de Laboratorio, en la cual se mostró la manera correcta de realizar los papeles de trabajo y la información vinculada que debe haber entre estos, se indicó los cálculos para conseguir información relevante para la toma de decisiones

Finalmente, en Noveno semestre se recibió las asignaturas de Titulación I donde se realizó el análisis y estudio de las diferentes modalidades de titulación vigentes siendo estas Proyecto Integrados, de Investigación y Examen Complexivo, de acuerdo al reglamento de titulación se fue determinando los artículos con las obligaciones que se debe cumplir tanto el proponente como el docente tutor, se culminó con el estudio del reglamento de cada una de las modalidades que en este caso es el Reglamento de Proyecto Integrado.

2.6 Descripción de los productos entregables por asignatura y etapa

El Proyecto cumplirá con cinco etapas de la Auditoria de Gestión las cuales son:

- 1. Conocimiento Preliminar:** En esta fase se realizará una visita de observación a la entidad, revisión de archivos, FODA, evaluación de control interno y análisis de objetivos y estrategias.
- 2. Planificación:** Esta fase se enfocará al análisis información y documentación, la evaluación de control interno por componentes, y se finaliza con la elaboración Plan y Programas.
- 3. Ejecución:** Se realizará la aplicación de programas, preparación de papeles de trabajo, hojas resumen de no conformidades por componente y definición estructura del informe.
- 4. Comunicación de Resultados:** Redacción del borrador de Informe, conferencia final para lectura de informe, obtención criterios entidad, emisión de informe final.
- 5. Seguimiento:** De no conformidades encontradas y recomendaciones al término de la auditoría.

Finalmente, a través de la evaluación se determinarán los puntos críticos existentes en la entidad los cuales no permiten un desarrollo adecuado de los procesos, por esta razón con la Auditoría de Gestión se propondrán recomendaciones para la mejora de los procesos administrativos dentro del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí y que se logre mitigar las no conformidades para el adecuado cumplimiento de objetivos.

3. BENEFICIARIOS

- **Beneficiarios Directos**

Funcionarios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.

Cantidad Exacta: 36 personas.

- **Beneficiarios Indirectos**

Ciudadanía del Cantón Pujilí.

Cantidad aproximada: 75 000 habitantes.

4. PLANEACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

4.1 Planeación y definición de las actividades

<i>Actividades</i>	<i>¿Qué se hará?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Dónde?</i>	<i>¿Con qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Analizar el entorno y área administrativa del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.</i> 	Observar el entorno y el ambiente laboral, al igual que el funcionamiento y plan estratégico del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.	A través de visitas personales a la institución y diálogos con la máxima autoridad.	Esta actividad se realizará la tercera semana de mayo como se estipula en el cronograma de actividades.	En las instalaciones del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí	Utilizando técnicas como la entrevistas, observación directa, y cuestionario abierto.	Para identificar las actividades, procesos, estructura organizativa y base legal a la que se encuentra sujeta la institución.

<i>Actividades</i>	<i>¿Qué se hará?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Dónde?</i>	<i>¿Con qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Determinar los indicadores de gestión aplicables a la institución auditada.</i> 	Estudiar los parámetros para la construcción de indicadores de gestión que se ajusten a las necesidades de la institución.	Revisando los documentos de referencia y el plan estratégico de la institución.	Esta actividad se realizará cuarta semana de mayo y la primera de junio como se estipula en el cronograma de actividades.	En la biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	La construcción de los indicadores de eficiencia, eficacias, economía y ética.	Evaluar el desempeño de la gestión administrativa.
<ul style="list-style-type: none"> <i>Aplicar la auditoria de gestión al Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí</i> 	Cumplir con las fases de la auditoría y realizar el cálculo de los indicadores de gestión.	Examinando cada una de las unidades administrativas y aplicando los indicadores tanto globales como por área.	En la tercera y cuarta semana de junio será realizada esta actividad acorde al cronograma de actividades.	Se llevará a cabo en la institución auditada, en la biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi y en el domicilio de los investigadores.	Utilizando procedimientos, técnicas e instrumentos de auditoría que detecten no conformidades y factores influyentes en el comportamiento de los indicadores.	Analizar el cumplimiento de los objetivos y brindar recomendaciones en base a las incorrecciones encontradas que aporten al mejoramiento de la gestión administrativa.

4.2 Cronograma

N.	ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Presentación y Aprobación del Tema																										
2	Asignación de tutores																										
3	Elaboración de plan de titulación																										
4	Presentación del plan de titulación																										
5	Descripción y Justificación del Proyecto																										
6	Beneficiarios del Proyecto																										
7	Objetivos del Proyecto																										
8	Fundamentación Científico Técnica del proyecto																										
9	Fuentes bibliográficas en las cuales se apoya el proyecto																										
10	Actividades de Tareas en relación a los objetivos planteados.																										
	• Planificación																										
	• Ejecución																										
	• Aplicación de indicadores																										
	• Informe final																										
11	Metodología del proyecto																										

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1 Antecedentes investigativos

(Verdugo, 2015) en su tesis “Auditoría de Gestión Aplicada a la Compañía de Responsabilidad Limitada Laboratorio Celular Comunicaciones LABCELCOM. CIA. LTDA. (Distribuidor autorizado MOVISTAR) Periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013” concluye:

La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad ya sea pública o privada. Una auditoría de gestión permite evaluar cumplimiento de objetivos y metas, de la misma manera pretende dar a conocer si la forma de administrar o tomar decisiones es la correcta. Sin embargo no todas las empresas cumplen este proceso.

(Beltran, 2000), en su tesis “Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos del Gobierno municipal de Cayambe” concluye:

Las dificultades en las oficinas públicas, los principales problemas (en orden de importancia revelada) son:

- Lentitud al resolver trámites
- Los funcionarios son groseros
- Corrupción en los trámites
- Negligencia en la atención a los usuarios que ocasionan largas colas
- Funcionarios poco preparados
- Las instrucciones a seguir no son claras
- La excesiva burocracia.

En la entidad no existen manuales de procedimientos ni se realizan evaluaciones del desempeño del personal, que no permiten a las autoridades valorar objetivamente la capacidad y desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones. (p.177)

Estos autores en sus trabajos resaltan la importancia que tiene la aplicación de las auditorías de gestión en cualquier ámbito empresarial, tal es así, que se transforma en un instrumento que da paso al conocimiento del verdadero rendimiento del personal con respecto a la eficiencia y eficacia de sus acciones en función de las responsabilidades asignadas, además permite la detección de las falencias que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, principalmente en el

sector público el acceso a la información se transforma en una restricción, puesto que no todos los funcionarios están dispuestos a mostrar evidencia de su deficiente proceder si fuera el caso, por lo tanto, con el examen que se realizó en una entidad pública se obtuvo conclusiones que a pesar de no tener la misma afectación son muy similares a las que presenta el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, conjetura que se verificara más adelante con la ejecución de la auditoría.

Existe evidencia de la aparición de la auditoría en tiempos remotos la cual fue consolidada de manera rústica por los soberanos para exigir una evaluación de sus cuentas y de esta manera evitar algún tipo de desfalco.

Dicha práctica suele ser ejecutada por Auditores y data de finales del siglo XVIII, aunque comenzó a ser más utilizada con la aparición de las grandes empresas. La tarea del Auditor es analizar la exactitud y veracidad de los registros mostrados por una empresa, a fin de corregir errores, irregularidades y fraudes. (Broghi, 2010)

La presente cita manifiesta que la auditoría es una práctica muy antigua y desde entonces ha ido perfeccionándose hasta conocer a la auditoría de hoy en día, regida por exigencias legales como normas y reglamentos, en los cuales se detalla los procesos y requisitos que se debe cumplir para la realización de una auditoría. Adicionalmente menciona que el auditor debe ser un analista exacto con un criterio amplio, objetivo y veraz para determinar errores, fraudes, irregularidades o puntos críticos, para poder emitir una recomendación o sugerencia que pueda ayudar a mitigar o eliminar dichos acontecimientos.

En 1940 los objetivos de las auditorías abarcaban, no tanto el fraude, como las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de dichos estudios. De manera paralela a dicho crecimiento de la auditoría en América, aparece también el antecedente de la auditoría interna o auditoría de gobierno que en 1921 fue establecida de manera oficial mediante la construcción de la Oficina general de contabilidad. (Biler, 2015)

En la actualidad el trabajo de los auditores es mantenerse actualizado, ya sea en normas, reglamentos o leyes de las cuales se puedan regir para mejorar los enfoques, criterios y objetividad al momento de emitir un dictamen o una recomendación para mejorar los registros, procesos u operaciones dentro de una entidad.

5.1 Auditoría

La Auditoría es un examen consecuente que se realiza para evaluar la razonabilidad de registro de estados financieros, el desempeño de los procesos, gestión y operaciones con la finalidad de verificar el cumplimiento de políticas establecidas por la entidad, normas de contabilidad y auditoría vigentes, además de otras exigencias legales.

Una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. (Rodríguez, 2001)

La cita mencionada por el autor da en referencia a la auditoría como un método de evaluación ya sea administrativo, financiero, de calidad u operacional, que a través de conocimientos especializados identificarán los factores que pueden afectar al normal funcionamiento de la organización ayudando a la mejora continua mediante recomendaciones que fortalecerán el cumplimiento de objetivos institucionales.

5.1.1. Objetivo de la Auditoría.

(Cepeda, 1997), ha tomado en cuenta los siguientes objetivos de la auditoría:

- Medir en los distintos niveles, la eficiencia y eficacia operativos.
- Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que afecten el desarrollo de las operaciones.

La función del auditor es eminentemente constructiva, no se debe limitar a criticar las deficiencias observadas; debe proponer las medidas que considere convenientes, señalando las posibles mejoras. Esta labor se complementa con la verificación de las medidas aprobadas por la alta dirección con base en sus recomendaciones, si estas se han planteado correctamente. (p.175)

La cita mencionada, manifiesta que el auditor debe evaluar los grados de eficiencia y eficacia con respecto a la objetividad de los procesos y veracidad de los registros para demostrar su autenticidad, evitando limitaciones con respecto a sus criterios de mejora, de acuerdo a las políticas y objetivos de la organización.

5.2 Ética del Auditor

(Arens , Elder, & Beasley, 2007) Nos dice que:

En general, ética se puede definir como un conjunto de principios o valores morales. Cada persona tiene un conjunto de valores, aunque sean explícitos o no. Los filósofos, organizaciones religiosas y otros grupos han definido de diferentes formas los conjuntos ideales de principios o valores morales.

Ejemplos de conjuntos prescritos de principios o valores morales en el nivel de implementación incluyen leyes y reglamentaciones, doctrinas religiosas, códigos de ética empresariales de grupos profesionales como los códigos de conducta interna de organizaciones individuales.
(p.74)

La cita menciona que el auditor debe cumplir características positivas que ayudarán a desarrollar su trabajo de manera veraz y honesta, no se dejará influenciar de manera negativa faltando al código de ética, manteniendo sus valores, moral respeto por la profesión y principios, que de cierta manera generen un aspecto beneficioso para la realización de un dictamen profesional eficiente y eficaz apegado a las exigencias legales, que ayude a la mejora continua de los procesos dentro de una organización, así mostrando trabajo responsabilidad y sobre todo el correcto desempeño de la evaluación.

5.1 Clasificación y funciones de los auditores.

Según (Cepeda, 1997) las funciones de los auditores son las siguientes:

1. Planear, dirigir, y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI).
2. Verificar que el SCI esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización los cumplan los responsables de su ejecución.
4. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, los procedimientos, planes, programas, proyectos y las metas de la organización, y recomendar los ajustes necesarios.
5. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones con el fin de que se obtengan los resultados esperados.

6. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización y recomendar los correctivos que sean necesarios.
7. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas. (p.76)

En esta cita el autor manifiesta que los auditores deben cumplir con ciertas funciones encomendadas en relación a su trabajo demostrando objetividad, veracidad, responsabilidad y ética profesional para no manejar de manera distorsionada los procesos de auditoría a cumplir o emitir un dictamen irrelevante que no demuestre las debilidades reales dentro de una organización.

Las técnicas que utilizará para medir la confiabilidad de la información deberán representar toda la experiencia y juicio del auditor en el cual evalué correctamente el control interno de la organización.

5.2 Clasificación de la Auditoría por su área de aplicación

5.2.1. Auditoría financiera.

Para expresar una opinión si los estados financieros objetivos del examen están preparados en todos los asuntos importantes de acuerdo con las normas de contabilidad y de revelaciones que le son aplicables. Este objetivo tiene el propósito de suministrar una certeza razonable de que los estados financieros, finales o intermedios, tomados de forma integral están libres de manifestaciones erróneas importantes. Certeza razonable es un término que se refiere a la acumulación de la evidencia de la auditoría necesaria para que el auditor concluya que no hay manifestaciones erróneas substanciales en los estados financieros tomados en forma integral. (Blanco, 2012)

La auditoría financiera se enfoca en un examen la razonabilidad de los estados financieros de una institución, verificando que los mismos sean veraces, suficientes y competentes para ser sometidos a una evaluación, estos resultados establecerán hallazgos los cuales serán de carácter crítico o aceptable según sea el caso, para aplicar las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría.

5.2.2. Auditoría de gestión.

La Auditoría de Gestión, consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y

economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo. (Mejía, 2003)

La auditoría de gestión como lo menciona el autor es un examen crítico que estará enfocado en evaluar la gestión administrativa de una organización determinando el cumplimiento de políticas, funciones, registros, manuales de procesos, etc. Para medir el grado de eficiencia y eficacia de la administración de recursos a través de indicadores de gestión, que ayudarán a la toma de decisiones y a la mejora continua de los procesos.

5.2.3. Auditoría operacional.

(Arens , Elder, & Beasley, 2007) Afirman que “Evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización”.

La cita en mención manifiesta que la auditoría operacional examina los procesos que se manejan en una organización evaluando el grado de cumplimiento del control interno en lo referente a normativa que direcciona a cumplir con políticas, metas y objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz para la toma de decisiones y planificación de estrategias ayudando a desempeña una gestión adecuada.

5.2.4. Auditoría de cumplimiento.

Las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizados conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias de procedimientos que le son aplicables. El propósito de esta evaluación es proporcionar al auditor una certeza razonable si las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y reglamentos que las rigen. (Blanco, 2012)

Esta auditoria está enfocada a medir el grado en el que se cumple el control interno de la institución bajo normas, reglamentos, estatutos o políticas para el logro de los objetivos y metas planteadas proporcionando al auditor razonabilidad de la información y verificando que los funcionarios estén comprometidos al acatamiento de todos los parámetros que ayuden a tomas decisiones de manera adecuada para la institución.

5.3 Técnicas de Auditoría

Según (Villaroel, 2007), “En la auditoría las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación”.

(Cepeda, 1997) Dice lo siguiente sobre las técnicas de auditoría:

Las técnicas más usuales en la obtención de evidencias son las siguientes:

1. **Observación:** Consiste en apreciar los hechos.
2. **Inspección:** Consiste en constatar técnicamente en un objeto.
3. **Revisión analítica:** Es el examen crítico de una situación por lo general compleja.
4. **Análisis de saldos y movimientos:** Analiza una cuenta de un estado financiero.
5. **Confirmación:** Cerciorarse de la validez de las operaciones realizadas.
6. **Examen de exactitud:** Verificar la exactitud informática de cualquier operación.
7. **Comprobación:** Consiste en examinar los registros que sustentan una transacción.
8. **Conciliación:** Establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes.
9. **Indagación:** Obtener información verbal mediante averiguaciones con empleados o terceros sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos.
10. **Diagramas de flujo:** Consiste en describir en forma gráfica la secuencia de las operaciones de un ciclo de la entidad o de un proceso. (p. 95-91)

La cita en mención manifiesta que las técnicas de auditoría no son más que instrumentos que al utilizarlos de manera correcta nos dará como resultado hallazgos o no conformidades y de esta manera conocer el grado de riesgo que sufre una organización, todas las técnicas mencionadas por relevantes puesto que ayudan de forma descriptiva, analítica y especializada para determinar la veracidad, objetividad y honestidad de los procesos de gestión o estados financieros.

5.4 Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección. (Madariaga, 2004)

El control interno en una organización corresponde a procedimientos, reglamentos o políticas enfocados a proporcionar razonabilidad en la información o registros manteniendo coordinación para que los procesos sean manejados de manera eficiente y eficaz preservado los recursos en un adecuado ambiente de control que ayude a la alta dirección a mantener un seguimiento y monitoreo de las actividades.

5.4.1 Principios del control interno.

(Cepeda, 1997) Define a los principios de control interno de esta manera:

1. **Confiabilidad de los informes financieros.** La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. **Eficiencia y eficacia de las operaciones.** Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
3. **Cumplimiento con las leyes y reglamentos.** Requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. (p.12)

Cepeda en su criterio determina que los principios del control interno son aquellos que están enfocados al cumplimiento de políticas, exigencias legales, al desarrollo eficiente y eficaz de los procedimientos financieros y no financieros manteniendo la confidencialidad de la información de la organización de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o postulados.

5.4.2 Elementos del control interno.

(Estupiñan, 2006), menciona que “Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables, clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistema y procedimientos, personal y supervisión”.

La cita manifiesta que el control interno contiene elementos los cuales incluyen la organización de recurso humano por jerarquías, los sistemas o procedimientos, la capacitación del talento humano y la realización de evaluaciones externas e internas, en general toda la empresa pasa a formar parte de los elementos a evaluar en el control interno puesto que forman un sistema.

5.4.3 Métodos de Evaluación del control interno.

(Arens , Elder, & Beasley, 2007) Consideran como métodos de evaluación de control interno los siguientes:

- **Narrativa:** Una narrativa es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente. Incluye cuatro características:
 1. El origen de cada documento y registro en el sistema
 2. Cómo se lleva a cabo todo el procesamiento.
 3. La disposición de cada documento y registro en el sistema.
 4. Una indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control.
- **Diagrama de Flujo:** Un diagrama de flujo de control interno es una representación simbólica y en diagrama de los documentos del cliente y su flujo secuencial en la empresa, un diagrama de flujo adecuado incluye las mismas cuatro características identificadas anteriormente para las narrativas.
- **Cuestionario sobre Control Interno:** En un cuestionario de control interno se hace una serie de preguntas referentes a los controles en cada área de la auditoría como medio para indicar al auditor los aspectos de la estructura de control interno que pueden ser inadecuados. (p. 284-285)

Los autores han definido tres principales métodos para evaluar el control interno dentro de una organización los cuales otorgan resultados acertados en cuanto a la detección de puntos críticos, el método narrativo es un documento escrito que está enfocado al origen y desarrollo de los procedimientos, su disponibilidad y un antecedente de los componentes a objeto de evaluación, el diagrama de flujo es una especie de grafico en donde se detallan los aspectos mencionados anteriormente de manera secuencial y simbólica los procesos de la empresa y finalmente el cuestionario de control interno son preguntas que se realizan a las áreas de interés para verificar el cumplimiento de normas, políticas o reglamentos.

5.5 Evidencia

La evidencia consiste en una disposición mental del auditor, una vez obtenidos los resultados de los procedimientos puestos en práctica, que le permite no tener dudas significativas en el proceso de evaluación de todos los elementos de juicio suministrados por todo el trabajo de auditoría, que culmina finalmente con la opinión a emitir en su informe. (Marinez, 2012)

Una vez realizado el proceso de auditoría y analizadas las técnicas aplicadas se presenta la evidencia, es decir los hallazgos, no conformidades u observaciones de factores que pueden afectar al normal desempeño de las funciones, estas pueden ser significativas o no significativas las cuales servirán para sustentar el informe de auditoría concluyente que consta de recomendaciones a criterio del auditor.

La evidencia es todo documento, técnica de auditoría aplicada e interacción con terceras personas que sustentan el trabajo de auditor manejado por la ética profesional, ayudando a determinar la confiabilidad y veracidad de los procedimientos dentro de la organización para lograr emitir un dictamen o recomendación de forma adecuada, solventando diferentes riesgos que puedan presentarse.

5.5.1 Tipos de Evidencia.

La evidencia puede presentarse de cualquier tipo, sea de manera verbal o escrita en donde se determinará la veracidad de la información entregada por la organización, por esta razón se ha determinado los siguientes tipos de evidencia:

1. **Examen físico:** es el análisis de la de lo tangible, como documentos, activos, etc.
2. **Confirmación:** hace referencia a una respuesta escrita o verbal de la veracidad de la información solicitada.
3. **Documentación:** evaluación de documentos o registros que puedan sustentar los procedimientos realizados.
4. **Procedimiento Analítico:** en este apartado se puede realizar comparaciones para verificar datos y su razonabilidad, además se pueden aplicar indicadores para medir el grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización.
5. **Interrogatorio al Cliente:** de cierta manera esta evidencia ayuda a la confirmación de la veracidad de interrogantes que posea el auditor.

6. **Observación:** es el empleo de toda la experiencia y el escepticismo profesional para determinar un examen visual diferentes dificultades que posea la entidad.

5.5.2 Hallazgos o no conformidades de la Auditoría.

Según la (Contraloría General del Estado CGE, 2015) señala: “El termino hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicadas a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas” (p.112).

Son puntos críticos dentro de una auditoría a un determinado componente el cual llama la atención del auditor, puesto que pueden representarse como deficiencias importantes, que estén afectando y debilitando en forma negativa el desempeño del control interno y su capacidad de procesos, registros o gestión dentro de la organización.

5.5.3 Elementos de los hallazgos o no conformidades de la Auditoría.

Según la (Contraloría General del Estado CGE, 2015) con referencia a los elementos del hallazgo menciona que, “el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo afirmar determinada debilidad importante identificada. En el control interno” (p. 113).

Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos

1. **Condición:** se refiere a la situación actual de la entidad y donde se ha determinado el componente con deficiencias.
2. **Criterio:** se representa por lo que debe hacer donde el auditor mide las condiciones encontradas.
3. **Efecto:** es el resultado que arroja algún tipo de falencia o debilidad encontrada.
4. **Causa:** son las condiciones o causas por la cuales se originó el hallazgo o la no conformidad dentro de la empresa.

5.6 Auditoría de Gestión

5.6.1 Gestión.

La gestión es la responsabilidad que adquiere una persona para realizar algún tipo de proceso, registro o conjunto de actividades dentro de una organización, cumpliendo su labor con eficiencia y eficacia cumpliendo con todas las exigencias legales que estas posean.

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. (Zaratiegui, 1999), p. 82)

La cita mencionada expresa que la gestión es una herramienta de la cual se puede desarrollar de manera exitosa a través del desarrollo de procesos que brinden satisfacción tanto dentro como fuera de la empresa ayudando a cumplir con los objetivos, mitigando debilidades, sin embargo, cuando se manejan de manera ineficiente pueden provocar situaciones críticas.

Según (Franklin, 2007) “La auditoría de gestión es un proceso que nos permite examinar y evaluar las actividades realizadas en una organización, sector, programa, proyecto u operación”. (p.11)

La auditoría de gestión como es manifestada por el autor es un examen sistemático a los diferentes procesos que realiza una organización determinando el grado de cumplimiento de políticas o reglamentos que se deben seguir para el correcto desempeño de la administración y que la misma logre soportar debilidades o en ciertos casos superar de la mejor manera diferentes no conformidades que puedan presentarse.

La auditoría de gestión como lo menciona el autor es un examen crítico que estará enfocado en evaluar la gestión administrativa de una organización determinando el cumplimiento de políticas, funciones, registros, manuales de procesos, etc. Para medir el grado de eficiencia y eficacia de la administración de recursos a través de indicadores de gestión, que ayudarán a la toma de decisiones y a la mejora continua de los procesos.

5.6.2 Objetivo de la auditoría de gestión.

Los objetivos de la auditoría de gestión permitirán analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones que ayuden a la mejora continua de cualquier tipo de organización. Además, permite:

Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos, estrategias, metas consideradas en los planes y programas a través de la aplicación de indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia, y calidad, como también el impacto que esta genera en el sector. (Franklin, 2007)

Este tipo de auditoría tiene el objetivo de evaluar directamente las acciones y actividades de las autoridades o funcionarios que se encuentran en los altos mandos de una empresa, con el fin determinar si se lo está haciendo de la forma correcta y de acuerdo a lo que establece la ley, por lo tanto esta auditoría se transforma en una herramienta útil para tomar decisiones en base a los resultados que se obtengan.

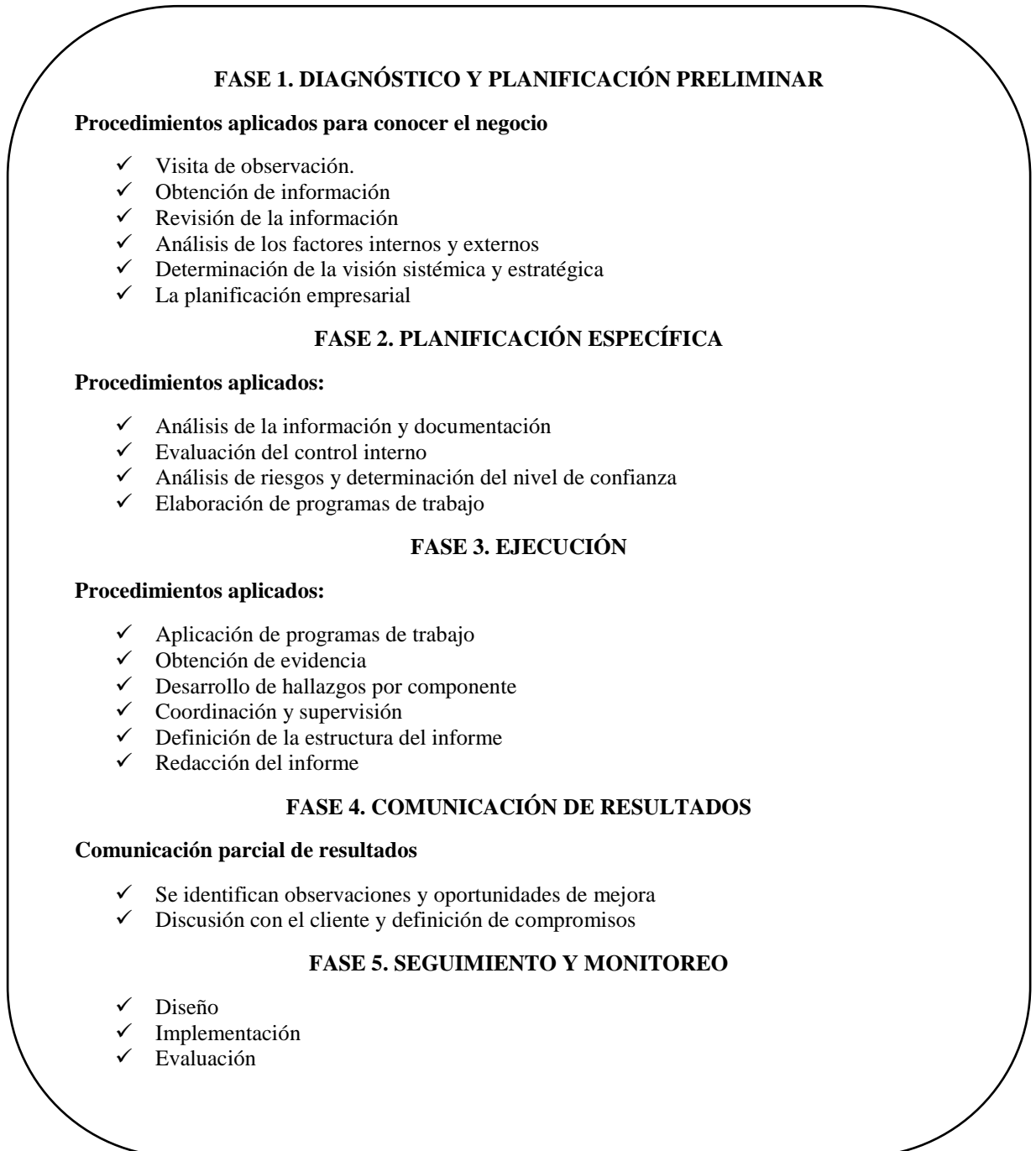
(Blanco, 2012), determina el siguiente objetivo: “Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos”. De modo que se pueda adaptar correcciones que permitan optimizar todos los recursos de la empresa y mejorar la fluidez de los procesos internos, (p. 10).

5.6.3 Proceso de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión tiene etapas en las cuales se desarrollan diferentes actividades en base a la planificación preliminar, específica, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, a continuación, se detallará cada una de estas fases.

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión

Figura: 1



Autor: Contraloría General del Estado.

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

5.6.3.1 Diagnóstico y planificación preliminar.

Según la (Contraloría General del Estado CGE, 2015)“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”. (p. 2)

En mención a la cita en esta fase se realizará una breve observación para definir el estado actual de la empresa, además del análisis del plan operativo FODA, objetivos, metas, misión, visión, y estrategias planteadas por la organización, analizando los factores ya sean internos o externos para poder tener un mejor conocimiento de la entidad sujeta a evaluación permitiendo que la planificación, ejecución y el desarrollo de los resultados sean culminados en tiempos prudentes, para emitir las recomendaciones necesarias.

5.6.3.2 Planificación específica.

En esta fase se retoman los componentes que se definieron en la fase preliminar, se definen los procesos identificando los controles a fin de verificar su cumplimiento, como resultado de la aplicación de pruebas a los controles, se determina el nivel de confianza, se califica el nivel de riesgo de control que puede ser (alto- medio-bajo) y sobre la base de esta calificación se diseñan los procedimientos de trabajo de tipo sustantivo o de cumplimiento. (Blanco, 2012)

El autor menciona que en la presente etapa una vez concretada la primera, se realizará la evaluación de toda la documentación para posteriormente determinar su correcto cumplimiento por parte del personal que labora en la entidad, así como el análisis del control interno para determinar el nivel de confianza y el grado de riesgo denominados bajos, medios o altos, a través de esta calificación se realizarán los programas de trabajo que serán de cumplimiento o sustantivos.

5.6.3.3 Ejecución.

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes. (Contraloría General del Estado CGE, 2015)p. 33)

A través de la aplicación de los procesos anteriormente definidos en el programa de auditoría, el autor menciona que en la etapa de ejecución se obtendrá la información física y se aplicarán técnicas de auditoría que servirán de evidencia para sustentar las no conformidades detectadas durante la evaluación y poder desarrollar el informe de auditoría en el cual se detallarán los puntos críticos de atención, se presentarán las debidas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismo.

5.6.3.3.1 Procedimientos de la auditoría.

Pruebas de auditoría son mecanismos que ayudarán al auditor a determina el cumplimiento de normas midiendo el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos;

- **Pruebas Sustantivas:** Se aplican para determinar la razonabilidad y confiabilidad de la información.
- **Pruebas de Cumplimiento:** Verifica el cumplimiento de reglamentos, manuales, políticas, etc.

Una vez realizadas las pruebas mencionadas anteriormente se deberán obtener resultados sobre las 4 e:

- **Eficiencia:** Es el nivel en el cual se están optimizando los recursos.
- **Eficacia:** Capacidad con la cual cumplen objetivos y metas.
- **Ética:** El eficiente comportamiento humano, liderazgo y desempeño para cumplir los objetivos.
- **Economía:** El desempeño monetario que tiene una empresa.

5.6.3.3.2 Indicadores de Gestión.

Concepto de indicadores de gestión

(Beltran, 2000), define:

Un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (...)

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no solo son datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados (p.35).

El autor menciona en la cita que los indicadores de gestión son procesos estadísticos que ayudan a medir el grado de eficiencia y eficacia con la utilizan los recursos y la efectividad con la cual se realizan los procesos, además se puede realizar comparaciones entre indicadores de la misma naturaleza para verificar el grado de optimización de cada uno de los componentes sujetos a evaluación determinando así las metas alcanzadas y los recursos empleados para el cumplimiento de objetivos.

A continuación, se presentará un cuadro en donde se describen los indicadores necesarios para medir la eficiencia, eficacia, ética, efectividad y economía:

Tabla 1: Indicadores de eficacia, eficiencia y economía

INDICADOR		DEFINICIÓN	FÓRMULA
EFICACIA	Visión	Forma en que fomenta el nivel de compromiso.	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$
	Misión	Grado en el que se constituye como una guía de actuación.	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$
	Objetivos	Grado en que orientan las acciones.	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	Políticas	Forma en que apoyan las acciones.	$\frac{\text{Total de Políticas Cumplidas}}{\text{Total Políticas}}$
	División y distribución de funciones	Grado en que determinan las cargas de trabajo.	$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total unidades}}$

Autor: Enrique Franklin

Fuente: Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio

Tabla 2: Indicadores de eficacia, eficiencia y economía

INDICADOR		DEFINICIÓN	FÓRMULA
EFICACIA	Programas	Forma en que se relacionan fases con acciones y recursos.	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$
	División y distribución de tareas	Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total unidades administrativas}}$
	Comunicación	Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.	$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total áreas}}$

Autor: Enrique Franklin

Fuente: Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio

INDICADOR		DEFINICIÓN	FÓRMULA
Eficiencia	Recursos	Mide el nivel con el que se utilizan los recursos.	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos planificados}}$
		Se puede determinar si existe falta de recursos	$\frac{\text{Gastos PAC Ejecutados}}{\text{Gatos PAC Planificados}}$
Economía	Ingresos/Gastos	Mide el desempeño de los ingresos frente a los gastos efectuados.	$\frac{\text{Ingresos Percibidos}}{\text{Ingresos esperados}}$
		Este indicador evalúa la capacidad económica de la entidad.	$\frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Gatos Planificados}}$ $\frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Ingresos Percibidos}}$

Autor: Enrique Franklin

Fuente: Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio

Tabla 3: Indicadores de ética

INDICADOR		DEFINICIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR EN EL QUE SE EXPRESA EL RESULTADO
ÉTICA	Encuesta de evaluación de control interno sobre la ética.	Expresa la presencia de valores, moral y principios en la organización.	Tabulación de los resultados.	Encuesta	Porcentajes
	Cumplimiento de valores contenidos en el Código de Conducta	Evaluar el grado de cumplimiento de los valores contenidos en el Código de Conducta	Valores	$\frac{\text{Valores cumplidos}}{\text{valores totales}}$	Porcentajes
	Quejas presentadas por incumplimiento del Código de Conducta	Número de quejas recibidas.	Quejas	Sumatoria de las quejas recibidas.	Valor Absoluto

Autor: Enrique Franklin

Fuente: Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio

5.6.3.3.3 Determinación del riesgo de auditoría.

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad, es decir, la posibilidad de errores e irregularidades que pueden existir en un componente, una actividad, un proceso o que los estados financieros u otra información administrativa, técnica y operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de los procesos o porque el control existente no haya prevenido, detectado y corregido oportunamente. (Franklin, 2007)

Los riesgos de auditoría como menciona la cita del autor manifiesta que al momento de evaluar un componente, área, proceso u operativas dentro de una organización pueden existir errores, falencias, incumplimiento de reglamentos o algún tipo de irregularidad que puede sufrir la organización, estos riesgos pueden ser controlables si se realiza auditorías con regularidad y se tiene un correcto manejo del control internos sin embargo, también hay riesgos más altos que necesitan de un tratamiento especial y se los puede clasificar de la siguiente manera.

- No significativo
- Bajo
- Medio (moderado)
- Alto

A continuación de definirán cada uno de los niveles de riesgo de acuerdo al pensamiento de autores:

Nivel de riesgo mínimo. - “Estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existiera factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades fuera remota”. (Franklin, 2007)

En este nivel se evidencia falencias que no afectan bruscamente al control interno y al desempeño de la gestión en la empresa, estas no conformidades puede presentarse por el descuido en cuanto a una política poco significativa, desorden del archivo, mala digitación de un registro, leves retrasos por parte de los funcionarios, entre otros que se pueden solucionar de manera rápida y sin mucho trámite, sin embargo el auditor por mínimas que sean las no conformidades deben ser atendidas en un tiempo prudente.

Nivel de riesgo bajo. - “Se produce cuando en un componente significativo existan factores de riesgo, pero no tan importantes, y, además, la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja”. (Franklin, 2007)

Según lo que menciona el autor, los niveles de riesgos bajos que se pueden presentar dentro de un componente que está sujeto a evaluación puede ser el incumplimiento o desorden de algún tipo de norma en cuanto al archivo de los documentos, atrasos consecutivos, falta de compañerismo existiendo otros riesgos bajos que no afectarán a los procesos de gestión de manera acelerada, por esta razón el auditor durante la evaluación debe comunicar estas falencias para que se tomen las acciones correctivas pertinentes.

Nivel de riesgo medio (moderado). - “En el caso de que, en un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo, se puede presentar errores o irregularidades”. (Franklin, 2007)

En este caso el autor expresa que un riesgo moderado puede ser el incumplimiento de los manuales de procedimientos o varios errores que se puedan presentar en un solo componente, es decir: por ejemplo, que en el departamento financiero se detecte desorden de archivos, documentos mal registrados entre otros factores que puedan interrumpir al normal funcionamiento del control interno, por esta razón este riesgo necesita pronta atención para que se logre controlar dichas irregularidades y se pueda mejorar.

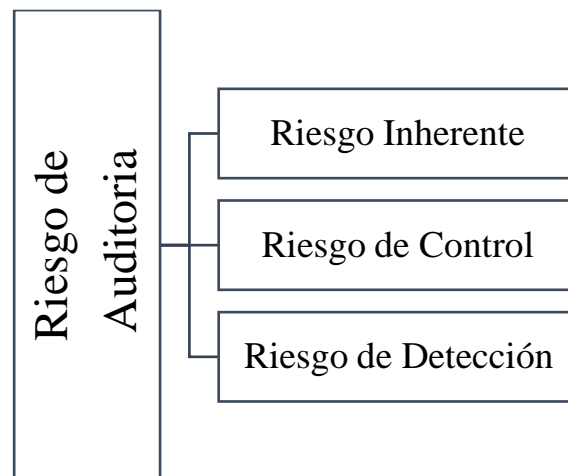
Nivel de riesgo alto. - “Se encuentra el componente sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea altamente probable que existan errores o irregularidades”. (Franklin, 2007)

El autor explica que este riesgo es importante de evaluar puesto que se puede presentar por errores, por omisión de documentos, presentación de información alterada al auditor, registro intencionado de información incorrecta, entre otras no conformidades que sean de carácter relevante, deben ser manejadas de forma responsable y ética para emitir las recomendaciones debidas que ayudarán a mitigar estas falencias las cuales pueden afectar al normal funcionamiento del control interno de la entidad.

5.6.3.3.4 Efecto del riesgo de auditoría.

Franklin (2011) comenta que “Afecta a la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y en cierta medida su alcance”. Los riesgos dentro de la auditoría pueden presentarse por niveles como fueron descritos anteriormente y que los mismos pueden afectar a diferentes componentes sujetos de estudio dependiendo de su alcance se aplica sugerencias para control de manera oportuna dichas irregularidades.

Tabla 3: Estructura del riesgo de auditoría



Autor: Grupo de Investigación

Fuente: Manual de auditoría de gestión

5.6.3.3.5 Efecto del riesgo inherente.

Afecta directamente a la cantidad de evidencia necesaria para obtener satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación de eficiencia, eficacia y calidad. Cuando mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria, es decir, un alcance mayor de cada prueba en particular. (Franklin, 2007)

Según el autor el riesgo inherente puede presentarse en el proceso de evaluación al momento de aplicar pruebas sustantivas o de cumplimiento se logre evidenciar que la información proporcionada por la empresa al auditor es falsa, no es suficiente, no es competente, existe omisión de documentos, registros, acciones erróneas de mala fe, en estos casos el auditor amplía la cantidad de evidencia de auditoría, es decir que existirá más puntos críticos que merecerán atención y que los mismos deben ser analizados a profundidad.

5.6.3.3.6 Efecto de riesgo de control.

(Franklin, 2007) Manifiesta que este riesgo “Está asociado con la posibilidad que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna”. (p. 26)

En la cita se menciona que es un riesgo muy importante el cual se presenta por falta de control a la gestión de la entidad por parte de la unidad de auditoría interna, afectando directamente al control interno, puesto que no se puede prevenir de manera oportuna estos errores, por esta razón al momento de evaluar la organización se debe implementar recomendaciones que proporcionen gestiones correctivas de manera eficiente, eficaz y en tiempo aceptable.

Efecto de riesgo de detección:

(Franklin, 2007), menciona que dicho riesgo “Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas”. (p.26)

Este riesgo merece mucha atención puesto que durante la evaluación se aplican pruebas sustantivas y de cumplimiento a la entidad y sin embargo se presentan errores que no pueden ser detectados por el auditor de manera simple y rápida, por esta razón muchas veces se pasa en alto convirtiéndose en una falencia considerable y afectando de manera directa al sistema de control interno evitando que se puedan emitir recomendaciones para implementar acciones correctivas oportunas que ayuden a disminuir este riesgo.

Tabla 4: Matrices de decisiones por componente

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
BAJO	MODERADO	ALTO
CONFIANZA		

Autor: Módulo COSO

Fuente: Manual de auditoría de Gestión

El auditor al aplicar esta herramienta le permitirá medir el nivel de confianza y riesgo de control a través de una ponderación la cual será definida con rangos de alto, medio, bajo como se menciona en la matriz

- NC: Nivel de confianza
- CT: Calificación total
- PT: Ponderación

Después de analizar, los riesgos presentes en el proceso de auditoría, y dependiendo de los rangos en los que se halle los resultados, las decisiones que se tomen será de acuerdo a estos resultados, es decir, que, en un rango de nivel alto en el riesgo de control, el proceder con los correctivos deberá ser a la brevedad posible, para impedir que este avance y perjudique a la empresa, y en el riesgo de confianza hace referencia a la efectividad de la auditoría con sus resultados.

5.6.4 Comunicación de resultados

La comunicación con los sujetos relacionados, se cumple durante todo el proceso de la auditoría unos de los propósitos es impulsar la toma de acciones correctivas de inmediato. Es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de los procesos que fueron considerados en el alcance. (Blanco, 2012)

La comunicación de resultados a los componentes interesados se realiza constantemente durante la evaluación y como manifiesta el autor esta acción promueve diseñar gestiones correctivas, en esta etapa primeramente se realiza un informe borrador con las no conformidades obtenidas para ser discutido durante una conferencia final con los funcionarios, una vez expuesto el borrador se podrá preparar el informe final que contará con las no conformidades, conclusiones y recomendaciones.

5.6.5 Seguimiento

Según (Franklin, 2007) manifiesta que “el seguimiento debe partir del grado de cumplimiento en la implementación de las recomendaciones y observaciones generadas en la auditoría, aprovechando todo el apoyo posible”. (p. 437)

En esta etapa como menciona el autor se deberá comprobar el grado de receptividad que se ha logrado sobre las conclusiones y recomendaciones expuestas, realizando un monitoreo acerca de la implantación de las sugerencias otorgadas por parte del auditor durante la evaluación, es

conveniente que en este proceso participe el auditor interno puesto que es la persona que tendrá conocimientos idóneos para diseñar las debidas acciones correctivas.

6. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA AUDITADA

Razón social: Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí

RUC: 0560023910001

Dirección: Avenida Velasco Ibarra y S/N, Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi

Reseña histórica

El Cuerpo de Bomberos de Pujilí, es una institución apolítica perteneciente al conjunto de organismos y entidades de las funciones del sector público creada el 7 de octubre de 1986 bajo Acuerdo Ministerial N. 2976, es una institución especializada y técnica destinada a la prevención, protección, socoro y extinción de incendios, a defender a las personas y a las propiedades contra el fuego, al rescate y salvamento, a la atención pre-hospitalaria en casos de emergencias, al socorro en catástrofes o siniestros, así antrópicos como en capacitación a la ciudadanía para prevenir y estar preparados ante flagelos y demás riesgos naturales.

Inicialmente se creó bajo el propósito de brindar seguridad y auxilio únicamente en casos de incendios a toda la población de Pujilí, sin embargo, en la actualidad se capacitan para brindar mayor apoyo y ayuda a la ciudadanía a través de uso de recursos de autogestión y presupuesto otorgado por el GAD Municipal. Esta institución regula sus procedimientos en base a lo establecido en la Constitución, Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos en lo aplicable, las Ordenanzas expedidas por el GAD Municipal y las Resoluciones emitidas por el CAD. Así mismo y en concordancia con lo que establece el Art. 140, párrafo 3ero del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización tiene como finalidad: “gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios”

Misión

Socorrer y Proteger a la comunidad; Prevenir y Defender sus bienes en caso de emergencia o desastre; mediante acciones oportunas y eficientes en prevención y atención; proporcionando un servicio eficiente y de calidad; con Honor, Abnegación y Disciplina.

Visión

Ser Organismo de Primera respuesta, baluarte en la prevención, mitigación, combate de incendios y atención de emergencias en el Cantón Pujilí, dentro de un ambiente profesional altamente técnico que utiliza protocolos de operación normalizados con equipamiento de última tecnología, con altos índices de calidad y calidez al servicio de la comunidad.

Objetivos institucionales

- a. Normar y direccionar las acciones de prevención, planificación, comunicación, capacitación e inspección oportunas para la prevención de incidentes e incendios, a fin de generar una actitud y cultura preventiva en el Cantón Pujilí,
- b. Atender los requerimientos de la Ciudadanía en áreas de control de incendios, control de inundaciones, accidentes vehiculares, rescate y salvamento, pre hospitalaria y derrumbes o deslizamientos,
- c. Fortalecer la gestión de prevención y protección ciudadana a través de sistemas de análisis, evaluación y planificación de acciones de reducción de riesgos de incendios y la vinculación comunitaria permanente. (PREVENCIÓN)
- d. Desarrollar, Planificar, organizar, dirigir y supervisar las acciones, procedimientos y protocolos a llevarse a cabo en la atención de emergencias en el Cantón Pujilí.
- e. Atender y coordinar las solicitudes de auxilio de la comunidad recibidas por la Central 911, y llamadas directas, en forma eficiente y oportuna.
- f. Desarrollar las capacidades gerenciales y administrativas de sus directivos; la tecnificación y profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos,
- g. Gestionar convenios inter institucionales de capacitación, formación y actualización para el personal del Cuerpo de Bomberos
- h. Desarrollar y mantener una institución estructurada que atienda con eficiencia, eficacia y oportunidad los requerimientos de los servicios de emergencia y acciones preventivas de reducción de riesgos.

- i. Dotar y proteger al talento humano con equipos de última tecnología que cumplan normativas vigentes de seguridad.
- j. Administrar eficiente y correctamente los recursos institucionales para la gestión preventiva y atención de emergencias.
- k. Fortalecer la calidad de los servicios internos institucionales, dotando de herramientas de gestión que permitan la mejora continua de las actividades internas, que contribuyan a los procesos, habilitantes y a una atención oportuna a la ciudadanía. (PROCESOS HABILITANTES: ASESORÍA Y APOYO)
- l. Solicitar al GAD Municipal del Cantón Pujilí la asignación y establecimiento de presupuestos y tasas para inversión en tecnificación

Estructura básica

1. Proceso Gobernante

- 1.1.- Concejo Legislativo y Ejecutivo Municipal;
- 1.2.- Consejo de Administración y Disciplina
- 1.3.- Comandancia del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.

2. Procesos Habilitantes De Asesoría

- 2.1.-Gestión de Asesoría Jurídica.

3. Procesos Habilitantes De Apoyo

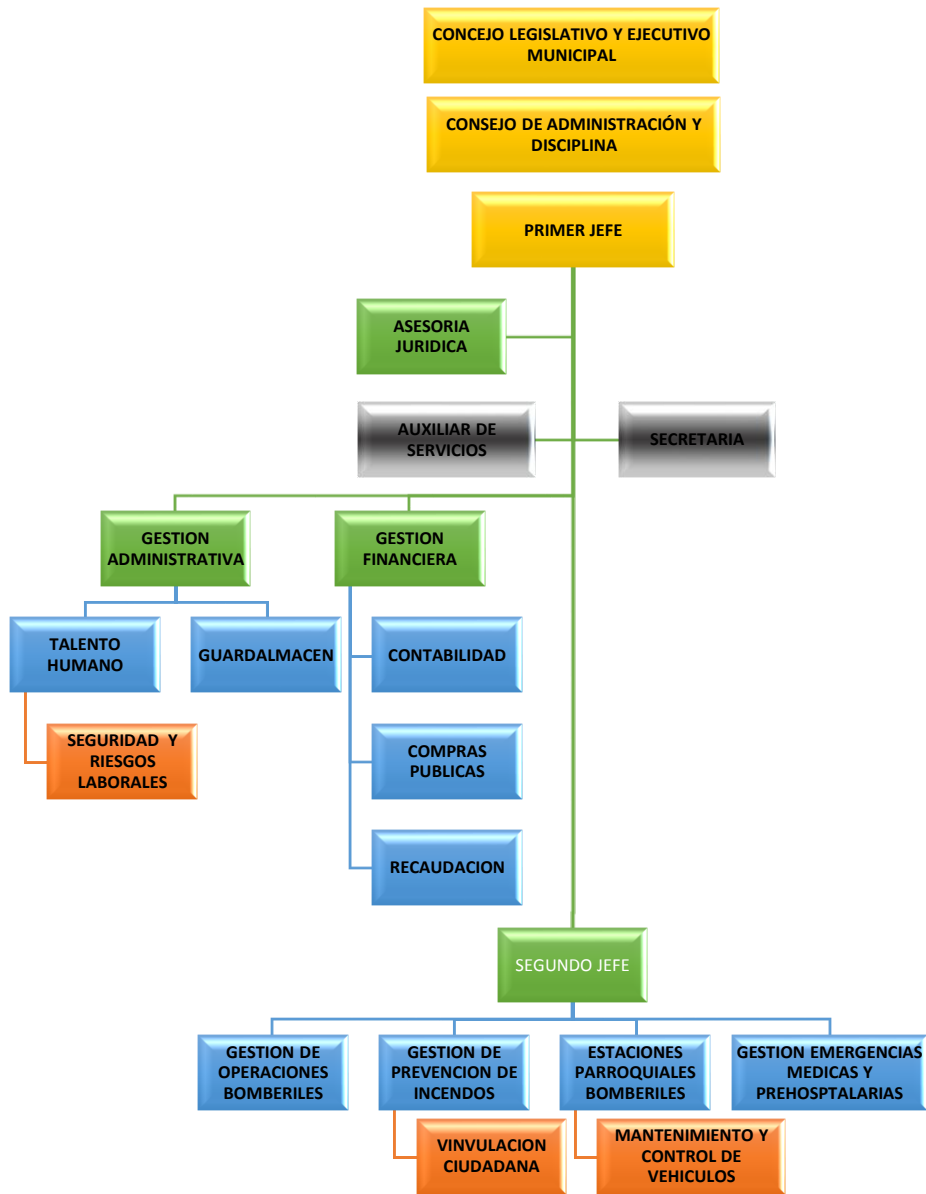
- 3.1 Gestión Administrativa
 - 3.1.1 Gestión de Talento Humano
 - 3.1.2 Gestión de Guardalmacén
- 3.2 Gestión Financiera
 - 3.2.1 Gestión de Contabilidad
 - 3.2.2 Gestión de Recaudación
 - 3.2.3 Gestión de Compras Públicas

4. Procesos agregadores de valor.

- 3.1 Gestión de Operaciones Bomberiles.
 - 3.1.1 Gestión de Mantenimiento y control de Vehículos
- 3.2 Gestión de Prevención de Incendios

- 3.2.1 Vinculación ciudadana
- 3.3 Gestión de Estaciones Parroquiales Bomberiles
- 3.4 Gestión de Emergencias Médicas y Pre-Hospitalarias

Organigrama estructural



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí

7. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, inicialmente se empleó el método de investigación deductiva con el fin de emitir las primeras conclusiones sobre el entorno y el sistema de gestión administrativa que posee la institución; esto mediante la visita a las instalaciones y el diálogo con la máxima autoridad, de igual manera se aplicó la investigación documental para elaborar el marco metodológico considerando fuentes de información primarias.

En la apertura a la Auditoría, se utilizó técnicas de enfoque cualitativo y cuantitativo para la obtención de datos cuantificables y características que permitan establecer los primeros indicios de irregularidades en la gestión de manera general, para esto se elaboró el “cuestionario de control interno”, instrumento basado en el método deductivo, el mismo que analiza y determina desde el punto de vista universal aquellas secciones específicas que requieren de atención y formarán parte de las áreas objeto de evaluación.

Seguidamente, para evaluar las áreas específicas detectadas anteriormente fue necesario emplear la investigación de campo, es decir, acudir a las instalaciones del Cuerpo de Bomberos e interactuar con cada uno de las personas que forman parte del sistema administrativo, durante este procedimiento se dio uso a las técnicas de la observación, análisis e interpretación de datos cuantitativos, entrevistas, confirmación y verificación de los datos, declaraciones y versiones recopiladas; todo respaldado en los instrumentos documentales: ficha de observación, checklist, cuestionarios abiertos, cédulas de cumplimiento y las matrices de indicadores los mismos que forman los papeles de trabajo y evidencia de la auditoría de gestión.

Finalmente, se aplicó la investigación de nivel descriptivo para detallar en un informe final cada una de las falencias encontradas durante el proceso de auditoría y los factores causa – efecto que influyó en los resultados obtenidos en los indicadores aplicados. Para la elaboración de recomendaciones, el grupo de trabajo se enfocó en la investigación orientada a decisiones, la misma que busca de alguna manera brindar opciones de solución, en este caso a mejorar la gestión administrativa y dar cumplimiento a todos los objetivos planteados por el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La Auditoría de Gestión ejecutada en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí y a sus nueve unidades administrativas, ha demostrado que el nivel de riesgo y confianza se encuentra en un nivel moderado; con el 66% y 44% respectivamente, además ha detectado irregularidades en diferentes áreas administrativas, las mismas que influyen en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del Estatuto Orgánico de la institución se evaluó la gestión de los procesos gobernantes, de apoyo y de valor, obteniendo como primer descubrimiento que la Unidad de Jefatura no ha elaborado indicadores de gestión, responsabilidad señalada a su cargo en el Art. 17, por lo que ignora el rendimiento del personal y no puede confirmar en cifras reales los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de la gestión administrativa., esto como resultado de que el Mayor Carlos Zambrano, jefe de la unidad no considera esta actividad como una prioridad puesto que a su consideración; todas las unidades conocen sus funciones y no se ha presentado conflictos de importancia en relación a esta responsabilidad, sin embargo, se ha comprobado que la falta de este conocimiento si influye en la toma de decisiones de cualquier tipo de organización, dado que no hay manera de evaluar la consecución de los propósitos planteados en el plan estratégico, incluso la Contraloría General del Estado manifiesta en el Art. 15 de su Reglamento de Ley Orgánica que “ Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión (...)” , por lo tanto, si se debería tomar como una prioridad cumplir con esta responsabilidad o designar una persona competente para que ayude con este fin, para que se pueda conocer el desempeño del accionar de todo el personal. (Ver Anexo IA 13/45)

De igual manera con las pruebas de cumplimiento aplicadas a todas las unidades se corrobora que no existen “manuales de procesos” por lo que no siguen un modelo de gestión que optimice los procedimientos y evite la aglomeración de trámites y documentación en la jefatura, esto debido a que no se ha prestado el suficiente interés en la creación de los mismos por parte del Mayor Carlos Zambrano, jefe de la entidad, el mismo que no ha direccionado ningún tipo de recurso a esta actividad. En el Estatuto Orgánico Interno no se menciona una apartado que obligue o responsabilice a algún funcionario sobre la creación de esta herramienta de control interno, sin embargo, en la Ordenanza que regula la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios de cualquier cantón, manifiesta en el Art. 26; literal h que el Consejo de Administración y Disciplina es el encargado de expedir dichos manuales, por lo tanto se está incumpliendo una ley, además de una norma de control interno. (Ver Anexo IA 13/45)

En la unidad de compras públicas se evidencio que el Cbo. Geovanny Salazar, responsable a cargo de esta unidad no cumple con el perfil profesional que establece el Estatuto Orgánico, por lo tanto se incumple una especificación señalada en el Art. 27 , esto se debe a que no existe suficiente presupuesto para contratar a un profesional que cumpla con este perfil, no obstante hay que resaltar la participación del GAD Municipal en esta situación que ha sido incapaz de solventar todas las necesidades de esta institución, por otra parte el Cuerpo de Bomberos se enfoca en cumplir con su misión y visión dejando en segundo plano estas observaciones. Hasta el momento no se han presentado conflictos en esta unidad con algún tipo de proceso, pero podría darse, puesto que se manejan términos y operaciones con fines contables y presupuestarios de los cuales no tiene pleno conocimiento por lo mismo no podría dar respuesta a estos eventos. (Ver Anexo IA 13/45)

Por otro lado, en el área de guardalmacén durante el proceso de construcción de indicadores se evidenció que no existen informes del consumo de los inventarios, de acuerdo con la entrevista a la Ing. Verónica Núñez, esto se debe a que durante el periodo 2018, no existía una coordinación con la unidad de compras públicas. En cuanto a las nuevas adquisiciones que se realizaban, se procedía a revisar que estas cumplan las especificaciones y cantidades señaladas, generalmente nunca se adquiría lo suficiente a causa de la falta de recursos económicos, pero no esto impedía que se lleve un registro de control de la distribución. Esta situación, afecta a la eficiencia de la entidad puesto que además de incumplir con una responsabilidad, no permite conocer si existe congruencia en la utilización de los recursos y las actividades que realizan, esto a ciencia cierta generaría mal manejo de los recursos públicos por parte de cualquier funcionario. Ver Anexo IA 13/45)

Con el análisis e interpretación de los indicadores aplicados a cada unidad administrativa se demostró que la eficacia en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la institución se encuentra en un rango de gestión “satisfactorio”, debido a que todos los funcionarios conocen estos aspectos y por lo mismo trabajan para que estos se puedan cumplir en su totalidad, de igual manera sucede con los canales de comunicación establecidos por la institución, es decir, que todas las unidades cumplen con utilizar esta única vía dirigida a tener en primer lugar la aprobación de jefatura. (Ver Anexo IA 14 – 37/45)

Por otra parte en lo que se refiere al cumplimiento de las responsabilidades, todas las unidades se encuentran en un rango de gestión “satisfactorio”, sin embargo, no todas reflejan el 100%, por

ejemplo la unidad de talento humano obtuvo una brecha desfavorable del 14% debido a que no se ha puesto interés y no existe recursos asignados en cumplir con dos responsabilidades vinculadas al diseño y evaluación de indicadores de gestión, así mismo Guardalmacén alcanzó una brecha desfavorable del 7% a consecuencia de que no se ha cumplido con la actividad de elaborar informes sobre del manejo de los inventarios y jefatura que reflejo una brecha desfavorable del 8% como resultado del incumplimiento de la elaboración de indicadores de gestión que bajo su consideración no son una prioridad, estos resultados tienen gran incidencia en la consecución de las metas, ya que afecta a la toma de decisiones y el desempeño del personal, el grupo de investigación considera que estos puntos, sí requieren atención porque mejorarían la administración y contribuiría a cumplir todos los objetivos institucionales. (Ver Anexo IA 20 - 25/45)

En la cuestión de las políticas la eficacia obtuvo un rango de gestión “satisfactorio”, pero no todas las áreas alcanzaron el 100% como resultado, puesto que en la unidad de jefatura se observó una brecha desfavorable del 12% a causa del incumplimiento de la política del literal g; Art.7 del Estatuto que manifiesta “Efectuar el seguimiento, monitoreo y control del plan estratégico y operativo; así como la transparencia de la información y el manejo de recursos; se realizará a través de herramientas automatizadas que permitan una gestión institucional eficiente y eficaz”, esta política no se puede llevar a cabo porque no se han elaborado los instrumentos para hacerlos, es decir, los indicadores. (Ver Anexo IA 14/45)

A nivel institucional los indicadores de eficacia en relación al cumplimiento de objetivos obtuvieron una brecha desfavorable del 17%, debido a que no cumple con los objetivos k y l del Art. 6 del Estatuto, como resultado de la falta de atención a la no elaboración de manuales e indicadores. En la cuestión de ejecución de programas para dar un buen servicio se han llevado a cabo 3 de 4, por lo tanto, un se observa una brecha desfavorable del 25%, esto resultante de la falta de tiempo y recursos económicos. En la división de tareas hacia las unidades administrativas se refleja una brecha desfavorable del 75% esto se deriva del hecho de que la mayor parte del personal se concentra en la unidad de operaciones bomberiles y para las demás unidades no se ha contratado los funcionarios necesarios para cubrir todas las tareas, no obstante todas las áreas tienen el compromiso de cumplir con sus responsabilidades, lo que le ha permitido al Cuerpo de Bomberos seguir con su funcionamiento sin problemas mayores. (Ver Anexo IA 40/45)

En lo referente al indicador de eficiencia, el manejo de los recursos utilizados demuestra una brecha desfavorable del 13%, como resultado de que se utilizó más de lo que se planificó, se presentaron más necesidades que cubrir en cuanto los materiales, insumos y equipos del grupo de operaciones. En cuanto a los gastos presupuestados por el PAC, se observa que se cumplió con un 82%, teniendo como brecha desfavorable el 18% debido a que no se pudo cubrir todos los requerimientos solicitados por las unidades. (Ver Anexo IA 40/45)

El indicador de economía respecto a los ingresos esperados, alcanzo una brecha favorable del 58%, esto gracias a que la institución recibió más dinero de lo esperado, más aún con esto no se logró cubrir todas las necesidades por los costos elevados de los equipos contra incendios, pero si se obtuvo una brecha favorable del 7% en cuanto a lo que se tenía planificado gastar. En la institución en indicador de economía de los gastos en función de los ingresos refleja una brecha desfavorable del 73%, esto como causa de que los gastos totales son mayores a los ingresos totales. (Ver Anexo IA 40/45)

Con estos resultados obtenidos durante la ejecución de la auditoría de gestión, el grupo de investigadores ha alcanzado cumplir con los objetivos planteados para este proyecto en un 100%, pues cada paso tuvo su participación lógica en el desarrollo de este trabajo, esto se refleja en cuanto al conocimiento adquirido en el manejo de la gestión pública, base legal y las actividades que forman los procesos administrativos del Cuerpo de Bomberos, lo mismo que se menciona en el primer objetivo específico, seguido de esto con el segundo objetivo se ha desarrollado la destreza de construir indicadores de gestión, lo mismos que sí pudieron ser aplicados de forma global pero no por unidad, esto como consecuencia de las actividades inherentes y otras variables informativas que impidieron la obtención de datos reales. Por último, con el tercer objetivo se empleó todas las destrezas adquiridas en la mayor parte de la carrera al aplicar el proceso de la auditoría con sus técnicas e instrumentos en la en este punto se ha desarrollado la destreza de construir. Tal es así, que se pudo evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, conocer sus factores incidentes y establecer recomendaciones que mejoraran la gestión administrativa. (Ver Anexo IA 40/45)

9. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)

- **Impacto Técnico**

El impacto técnico que genera este proyecto al Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, afecta a su sistema administrativo, en cuanto a mejorar la gestión de sus procesos, permitiendo dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos planteados por la institución, este proyecto demuestra la importancia de crear Manuales de Procesos y dar cumplimiento a lo que señala el Estatuto Orgánico de la entidad sobre los indicadores de gestión; para evitar diversos problemas con la información y manejo de los recursos, adicional con el cálculo de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y ética tanto de las unidades administrativas como de la organización, se conocerá el desempeño laboral y esta información serviría como referente para la toma de decisiones y la creación del plan estratégico de los nuevos periodos.

- **Impacto Social**

El impacto social que se genera con este proyecto es el incremento de eficiencia y eficacia en los servicios y productos que genera esta noble institución para la ciudadanía del cantón Pujilí, mediante el mejoramiento de la gestión administrativa que permitirá la fluidez en los procesos y optimizar el manejo de los recursos humanos y de tiempo, logrando dar cumplimiento a la actividades de prevención de incendios, abastecimiento del líquido vital a las parroquias y pre asistencia médica de emergencia, inspección de funcionamiento que son las principales acciones que representan un gran aporte para la sociedad, principalmente para las zonas de riesgo.

- **Impacto Ambiental**

Con la fluidez de los procesos administrativos que se logrará al culminar este proyecto y llevando acabo las recomendaciones brindadas a la máxima autoridad de la entidad, éste podrá tomar decisiones en cuanto a la segregación de funciones de sus colaboradores ocasionando que se incremente el desarrollo de proyectos que se direccionen al cuidado del medio ambiente y actividades de campañas en protección del mismo fin, estas actividades se encuentran en la lista de responsabilidades en cuanto de prevención de riesgos, pero no se ha podido llevar a cabo por la falta de tiempo y recursos económicos, el cuerpo de bomberos al cumplir con estas acciones contribuirían a que las personas concienticen en el uso excesivo de juegos pirotécnicos e incendios provocados los mismos que afectan al ecosistema.

- **Impacto Económico**

En cuanto al impacto económico, el indicador de economía refleja una brecha desfavorable del 73% en la relación de los gastos en función de los ingresos, por lo que la propuesta de realizar una auditoría de gestión aportará a un mejor control y distribución de los recursos económicos y materiales, también ayudará a evitar el progreso y fortalecimiento de puntos críticos en el funcionamiento de la institución, los mismos que ocasionan gastos y detienen la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, adicional generará fluidez en los procesos administrativos, todo esto en cuanto se dé cumplimiento a las recomendaciones expresadas en el informe final sobre la creación de manuales de procesos e indicadores.

10. RECOMENDACIONES

- Establecer flujos de procesos y formular estrategias que apoyen al mejoramiento del ambiente de control y de las operaciones en las áreas administrativas.
- Seleccionar parámetros de metas mensurables que arrojen datos fiables e importantes que puedan ser empleados en el plan estratégico del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí.
- Implementar las recomendaciones emitidas en el informe final de la auditoría de gestión, prestando atención a las variables que influyen en el comportamiento del indicador de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Elaborar a la brevedad posible los indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal, a fin de que se pueda tomar acciones correctivas en cuanto a labor, competencias y capacidades de las unidades administrativas que presenten niveles bajos en el desarrollo de sus actividades, de la misma manera se pueda cumplir con las evaluaciones periódicas que señala el Estatuto Orgánico de la Institución.

- Que se designe como una prioridad la creación de Manuales de Procesos por cada unidad administrativa, con el propósito de optimizar recursos, agilizar los procedimientos y mitigar el riesgo de pérdida de documentación y desvío de responsabilidades.
- Capacitar al responsable de la Unidad de Compras Públicas en las actualizaciones de la página y procesos de compras públicas, ya que por falta de recursos no se puede contratar una persona que cumpla con el perfil profesional.
- La unidad de Jefatura debería exigir el informe de las actividades que realiza Guardalmacén para exista un respaldo de la información de inventarios.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, N. (2016). *Funadamentos de Administraciòn*. Obtenido de Guías administración: <http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/Unidad%20Did%C3%A1ctica-Administracion%20I.pdf>
- Arens , A., Elder, & Beasley. (2007). *Auditoria un enfoque integral*. Obtenido de https://www.academia.edu/14967363/AUDITORIA_UN_ENFOQUE_INTEGRAL_11ma_Edici%C3%B3n_Autores_Alvin_A_Arens_Randal_J_Elder_Mark_S_Beasley_Libr
- Beltran, J. (2000). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Biler, S. (2015). Auditoria elementos esenciales. *Ciencias Economicas y empresariales* , 14.
- Blanco, Y. (2012). *Ecoediciones*. Obtenido de Auditoria integral norma y procedimientos: https://books.google.com.ec/books?id=YsS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Broghi, A. (2010). *Breve resumen sobre la auditoria*. Obtenido de Coyuntura económica: <http://coyunturaeconomica.com/empresas/resumen-de-la-auditoria>
- Caldas, M. (2017). *Gestión Administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Obtenido de de <https://books.google.com.ec/books?id=-ukpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+administrativa+2017&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiD6uOTzMfjAhXmt1kKHZcTD2YQ6wEILDAA#v=onepage&q=gestion%20administrativa%202017&f=false>
- Cepeda, G. (1997). *Fundamentos de Auditoria*. Bogotá: Diana S.A.
- Contraloria General del Estado CGE. (22 de Noviembre de 2015). *Manual de auditoria de gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec: http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
- Estupiñan, R. (2006). *pilgroupconsulting*. Obtenido de Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analisis de informe COSO I y II:

- <http://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Control-Interno-y-Fraudes-2da-edici%C3%B3n.pdf>
- Franklin, E. (2007). *Cucjonline*. Obtenido de Auditoria Administrativa : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>
- Gonzales, A. (2008). *Administraciòn del mundo actual*. Obtenido de <http://www.alejandrogonzalez.com.ar/Archivos/La%20administracion%20en%20el%20mundo%20actual.pdf>
- Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=IEVfnqqlDBwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Marinez, L. (2012). *Wolters Kluwer*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjcxMTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUtckhlQaptWmJOcSoAYqOx-jUAAAA=WKE
- Mejía, G. (2003). *Teoria Genral de la Auditoría*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.html>
- Redondo, R. L. (1996). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Reyna, M. (2007). Obtenido de file:///C:/Users/INTEL/Downloads/537-1922-1-PB.pdf
- Rodriguez. (1997). *Administraciòn publica*. Obtenido de https://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/341%20ADM PUB1987_0106.pdf
- Rodríguez, J. (2001). *Enciclopedia de la Auditoría*. Obtenido de Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/courseon/libreria/rgl-genaud/1i.htm>
- Verdugo, N. (2015). *Auditoría de Gestión aplicada a la Compañia de Responsabilidad Limitada Laboratorio Celular Comunicaciones LABELCOM.CIA.LTDA*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7769/1/UPS-CT004627.pdf>

Villaroel, E. (12 de 9 de 2007). *Auditoria Operativa*. Obtenido de https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_67166_67166.pdf

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

12. ANEXOS

INFORME FINAL DE AUDITORÍA (IA)