



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE  
COTOPAXI” COMPRENDIDO AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 31  
DE DICIEMBRE 2007”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### **Autores:**

Calle Jiménez Carmen Grimanesa  
Espín Estrella Maura Olivia

#### **Director:**

Msc. Dr. Jorge Parreño Cantos

Latacunga - Ecuador

Noviembre 2010

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL “GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI” COMPRENDIDO AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2007”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Calle Jiménez Carmen Grimanesa  
0501598544

Espín Estrella Maura Olivia  
050160230-4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL “GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI” COMPRENDIDO AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2007”**, de las señoras, ESPIN ESTRELLA MAURA OLIVIA 050160230-4, CALLE JIMENEZ CARMEN GRIMANESA 0501598544 postulantes de la Carrera de Ingeniería en 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 Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre del 2010

**El Director**

.....  
Msc. Dr. Jorge Parreño Cantos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas, Humanísticas; por cuanto, las postulantes: ESPIN ESTRELLA MAURA OLIVIA, CALLE JIMENEZ CARMEN GRIMANESA, Con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL “GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI” COMPRENDIDO AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2007”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, Noviembre 2010

Para constancia firman:

.....  
Ing. Tito Recalde Chávez  
PRESIDENTE

.....  
Dr. Raúl Cárdenas Quintana  
MIEMBRO

.....  
Ing. Mónica Acurio Bonilla  
PROFESIONAL EXTERNO

.....  
Dra. Patricia López Fraga  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos profundamente a nuestros queridos docentes y de manera muy especial al Doctor Jorge Parreño Cantos, ya que con sus conocimientos supo orientarnos muy profesionalmente en la investigación de la propuesta, de igual forma a los funcionarios del Gobierno Provincial de Cotopaxi por permitirnos realizar el trabajo y haber brindado todas las facilidades para la culminación exitosa del mismo.

Carmen Grimanesa y Maura Oliva

## **DEDICATORIA.**

Gracias a Dios por estar siempre presente en mi vida, a mi esposo, por su apoyo incondicional en cada minuto de mi existencia, a mis hijas quienes supieron alentarme en los momentos más difíciles de mi formación académica y a mis padres por saber inculcar buenos valores; y que hoy se refleja en el fruto de mis metas personales y de estudios. Gracias por su respaldo.

Maura Oliva

Esta tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi familia, especialmente a mis padres por saber apoyarme y guiarme, a mis hijos Alexander, Wilmer José y Mishell, quienes me han acompañado en estos años de estudio y han sufrido conmigo momentos muy difíciles que hemos sabido superar y son ellos quienes me han dado fuerzas para seguir adelante, y poder hoy tener el fruto del esfuerzo y sacrificio compartido.

Tengo que decirles que sin Ustedes no lo hubiera logrado, gracias a todos con toda el alma por estar en mi vida, han sido pilar fundamental para caminar firme en este propósito de cumplir con un anhelo que es mi formación profesional,

Carmen Grimanesa

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice general de Contenidos	vii
Índice de Gráficos y gráficos	xii
Resumen Ejecutivo	xiv
Summary	xvi
Introducción	xviii
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
1. <b>MARCO TEORICO</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Gestión Administrativa	2
1.2.1 Definición	2
1.2.2 Objetivos de la Gestión Administrativa	3
1.2.3 Importancia de la Gestión Administrativa	4
1.3 Administración Financiera	6
1.3.1 Definiciones de Administración Financiera	6
1.3.2 Objetivos de la Administración Financiera	7
1.3.3 Importancia de la Administración Financiera	8
1.3.4 Fundamentos de la Administración Financiera	10
1.3.4.1 Presupuestos	10
1.3.4.2 Análisis de Oportunidades Financieras	10
1.3.4.3 Manejo del Dinero	10
1.3.4.4 Inversiones y Activos	11
1.3.4.5 Pago de Impuestos	11

1.3.4.6	Procuramiento de Fondos	11
1.3.5	Funciones de un Administrador Financiero	11
1.4	Empresa Pública	12
1.4.1	Concepto de Empresa Pública	12
1.4.2	Objetivos de la Empresa Pública	13
1.4.2.1	Eficiencia Económica	13
1.4.2.2	Rentabilidad	14
1.4.2.3	Efectos sobre la distribución de la Renta	14
1.4.2.4	Efectos Macroeconómicos	14
1.4.2.5	Financiación de la Empresa Pública	14
1.4.3	Características de las Empresas Públicas	15
1.4.4	El Control de la Empresa Pública	17
1.5	Control Interno	18
1.5.1	Definiciones de Control Interno	18
1.5.2	Objetivos del Control Interno	19
1.5.3	Importancia del Control Interno	20
1.5.4	Tipos de Control Interno	20
1.5.5	Etapas del Control Interno	21
1.5.6	Estructura del Control Interno	21
1.5.6.1	Actitud de la Administración hacia los controles	22
1.5.6.2	Políticas y prácticas de personas	22
1.5.6.3	Consideraciones Generales	24
1.5.6.4	Evaluación Preliminar	26
1.5.6.5	Pruebas de Cumplimiento y evaluación final	27
1.6	Auditoría	29
1.6.1	Definiciones de Auditoría	29
1.6.2	Objetivos de la Auditoría	30
1.6.2.1	Objetivos a corto plazo de una Auditoría	31
1.6.2.2	Objetivos a largo plazo de una Auditoría	31
1.6.3	Importancia de la Auditoría	31
1.6.4	Características de la Auditoría	32
1.6.5	Función de la Auditoría	32
1.6.6	La Auditoría como técnica de control	34

1.6.6.1	Controles a estudiar	34
1.6.6.2	Control Administrativo	34
1.6.6.3	Control Contable	35
1.6.6.3.1	Revisión del Sistema	36
1.6.6.3.2	Evaluación Preliminar	36
1.6.6.3.3	Informe sobre Fallas	36
1.6.6.3.4	Informe sobre Fallas	37
1.6.7	Clasificación de la Auditoría	37
1.6.7.1	Tipos de Auditoría	37
1.6.7.2	Auditoría Externa	38
1.6.7.3	Evaluación de los estados Financieros	40
1.6.7.4	Revisión periódica	40
1.6.7.5	Auditoría Interna	41
1.6.7.6	Alcance	42
1.7	Auditoría de Gestión	43
1.7.1	Conceptos de Auditoría de Gestión	43
1.7.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión	44
1.7.3	Importancia de la Auditoría de Gestión	44
1.7.4	Finalidad de la Auditoría de Gestión	45
1.7.5	Ámbito y objetivo general de la Auditoría de Gestión Pública	46
1.7.5.1	Gestión Operativa	46
1.7.5.2	Gestión Financiera	46
1.7.5.3	Gestión Administrativa	46
1.8	Metodología	46
1.8.1	Marco legal y Normativo	46
1.8.2	Propósitos y objetivos	47
1.8.3	Alcance	48
1.8.4	Enfoque	48
1.8.5	Herramientas de Auditoría de Gestión	49
1.8.6	Actividades de Gestión y Control	50
1.8.7	Evaluación de los Riesgos	51
1.8.8	Riesgos de Auditoría	52
1.8.9	Muestreo en la Auditoría	55

1.8.10	Clases de Evidencia	57
1.8.11	Las cinco E	58
1.8.12	El proceso de la Auditoría de Gestión	59
	<b>CAPÍTULO II</b>	<b>65</b>
2.1	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>65</b>
2.2	Análisis Institucional	65
2.2.1	Breve caracterización de la Institución	65
2.3	Diseño de la Investigación	67
2.3.1	Diseño Metodológico	67
2.3.2	Tipo de Investigación	68
2.3.2.1	Bibliográfico	68
2.3.2.2	Descriptivo	68
2.3.2.3	Dialéctico	68
2.3.2.4	De Campo	69
2.3.3	Métodos y técnicas a ser empleados	69
2.3.3.1	Métodos	69
2.3.4	Técnicas	70
2.3.5	Instrumentos	70
2.4.	Análisis, tabulación e interpretación de datos	72
2.4.1	Comprobación de las preguntas directrices	93
2.4.2	Conclusiones	93
2.4.3	Recomendaciones	93
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>94</b>
3.1	<b>DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>94</b>
3.1.1	Tema de la propuesta	94
3.2	Introducción	94
3.3	Justificación	95
3.4	Objetivos	96
3.4.1	Objetivo General	96

3.4.2	Objetivos específicos	96
3.4.3	Direccionamiento estratégico	97
3.4.4	Descripción de la propuesta	100
3.5	<b>ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN</b>	108
3.5.1	Contrato	109
3.5.2	Propuesta de Servicios	112
3.5.3	Distribución de trabajo	114
3.5.4	Siglas a utilizar	114
3.5.5	Marcas de Auditoría	115
3.6	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	116
3.6.1	Base legal	117
3.6.2	Visión Institucional	120
3.6.3	Estructura Orgánica	121
3.7	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	122
3.7.1	Memorando de Planificación	123
3.7.2	Análisis FODA	129
3.7.3	Cronograma de Trabajo	131
3.7.4	Programa de Trabajo	132
3.7.5	Evaluación Preliminar del Control Interno	133
3.7.6	Matriz de Ponderación	134
3.7.7	Planilla de Evaluación	136
3.7.8	Puntos de Control Interno	140
3.8	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	145
3.8.1	Emisión del Informe Final	145
3.9	Conclusiones y Recomendaciones	149
3.9.1	Conclusiones	149
3.9.2	Recomendaciones	149
3.10	Bibliografía	150

## Anexos

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla No 1.1</b>	Etapas del Control	21
<b>Tabla No 1.2</b>	Auditoría de Gestión	49
<b>Tabla No 1.3</b>	Nivel de Confiabilidad	58
<b>Gráfico y Tabla No 1</b>	Control Diario	72
<b>Gráfico y Tabla No 2</b>	Presupuesto	73
<b>Gráfico y Tabla No 3</b>	Posee por escrito sus funciones	74
<b>Gráfico y Tabla No 4</b>	Registro de procedimientos contables	75
<b>Gráfico y Tabla No 5</b>	Manejo del Archivo	76
<b>Gráfico y Tabla No 6</b>	Plan de Auditoría de Gestión Interna	77
<b>Gráfico y Tabla No 7</b>	Sistema de Control Interno	78
<b>Gráfico y Tabla No 8</b>	Programas de Auditoría de Gestión	79
<b>Gráfico y Tabla No 9</b>	Implementación de un marco de Auditoría Interna	80
<b>Gráfico y Tabla No 10</b>	Funciones del Contador General	81
<b>Gráfico y Tabla No 11</b>	Vigilancia y Supervisión	82
<b>Gráfico y Tabla No 12</b>	Actas de responsabilidad de información	83
<b>Gráfico y Tabla No 13</b>	Manual de procedimientos contables	84
<b>Gráfico y Tabla No 14</b>	Estados Financieros	85
<b>Gráfico y Tabla No 15</b>	Los asientos de diario	86
<b>Gráfico y Tabla No 16</b>	Contabilidad se maneja bajo partidas presupuestarias	87
<b>Gráfico y Tabla No 17</b>	Funcionarios y empleados	88
<b>Gráfico y Tabla No 18</b>	Atribuciones para revisar	89
<b>Gráfico y Tabla No 19</b>	Manual de procedimiento Interno	90

<b>Gráfico y Tabla No 20</b>	Control sobre ofertas	91
<b>Gráfico y Tabla No 21</b>	Registro detallado de Inversiones	92

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI” COMPRENDIDO AL PERÍODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2007”, Autoras:** Calle Jiménez Carmen Grimanesa Espín Estrella Maura Olivia

## **RESUMEN**

La investigación que se realizó tuvo como finalidad primordial establecer una serie de herramientas metodológicas, conceptuales y de contenidos en torno a una efectiva Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Cotopaxi.

Se estableció como un material de referencia, cuya base primordial es el conocimiento técnico-científico de tal manera de contribuir con la institución pública, específicamente con la implementación de la Auditoría de Gestión proyectada en cada una de los departamentos de tal manera de supervisar el buen uso de los recursos físicos, económicos y materiales que maneja el Gobierno Provincial de Cotopaxi y su eficiencia conduzca al cumplimiento de objetivos y metas a favor de la colectividad sin causar perjuicio ni dolo al Estado Ecuatoriano.

El trabajo que se realizó es fruto, de múltiples esfuerzos en el campo de la investigación y experimental que se quiere sistematizar. Influyo en él la experiencia y riqueza del trabajo profesional de nuestros Director y su contexto de excelentes logros en el trabajo en el ámbito académico e institucional, los esfuerzos realizados como responsables directas del proyecto y el compromiso de servicio a este organismo seccional público de la Provincia.

Ante la necesidad de que los recursos económicos y humanos se manejan con alta eficiencia se debe enfocar en políticas y procedimientos de Auditoría de Gestión ya que son estrictamente necesarios con el fin de disminuir riesgos que causen perjuicio económico y social que afecten a la institución e incida sobre la colectividad

De esta manera se reflejo el compromiso con el proyecto, inscrito en las posibilidades ser parte primordial para aplicar con calidad las funciones de Auditoría Gestión, y el enriquecimiento cognoscitivo y la elaboración planificada para la implementación de la misma, así como establecer las herramientas del conocimiento, elementos base y prioritarios para el éxito del proyecto.

**“AUDIT OF ADMINISTRATION IN THE PROVINCIAL GOVERNMENT DE COTOPAXI” UNDERSTOOD A PERIOD OF THE 1 JANUARY AT DECEMBER 31 2007”**,

**SUMMARY**

The investigation that one carries out had as primordial purpose to establish a series of methodological, conceptual tools and of contents around an effective Audit of Administration in the Provincial Government of Cotopaxi.

It settled down as a reference material whose primordial base is the technician-scientific knowledge in such a way of contributing with the public institution, specifically with the implementation of the audit of projected administration in each one of the departments in such a way of supervising the good use of the physical, economic resources and materials that the Provincial Government of Cotopaxi manages and his efficiency leads to the execution of objectives and goals in favor of the collective without causing damage neither deceit to the Ecuadorian State.

The work that one carries out is fruit, of multiple efforts in the field of the investigation and experimental that one wants to systematize. I influence in him the experience and wealth of our Director's professional work and their context of excellent achievements in the work in the academic and institutional environment, the realized efforts as responsible direct of the project and the commitment of service to this organism sectional public of the County.

In the face of the necessity that the economic and human resources are managed with high efficiency it should be focused in political and administration auditing procedures since are strictly necessary with the purpose of risks that cause economic and social damage that you/they affect to the institution diminishing and impact about the collective

This way you reflection the commitment with the project, inscribed in the possibilities to be primordial part to apply with quality the functions of audit administration, and the cognitive enrichment and the elaboration planned for the implementation of the same one, as well as to establish the tools of the knowledge, elements base and high-priority for the success of the project.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión surge por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de evitar el perjuicio por el mal manejo operativo y administrativo en las organizaciones sean de carácter público o privado. Generalmente, la Auditoría de Gestión clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la Auditoría de Gestión se pone de manifiesto en una institución como el Gobierno Provincial de Cotopaxi a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la institución. En la actualidad ya no es suficiente esta práctica peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada Auditoría de Gestión.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

La Auditoría de Gestión ha permitido abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la dirección, permitiéndole conocer a los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y estratégicos que a este nivel se presenta generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Es por ello que se puede determinar que el objetivo primordial de la Auditoría de Gestión es el de analizar y descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la institución y apuntar a sus probables correcciones con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. La Auditoría de Gestión se ha aplicado en diferentes entidades financieras y mediante la aplicación de esta se ha podido determinar la eficiencia, eficacia, equidad, ética y economía de las mismas.

El presente trabajo investigativo está conformado de tres capítulos, iniciando con el **CAPÍTULO I**, en el cual consta todos los fundamentos teóricos relacionados al tema de tesis que es la Auditoría de Gestión, iniciando con aspectos importantes de la Gestión Administrativa y Financiera, Control Interno, Auditoría de Gestión desde sus inicios hasta la actualidad, definiciones básicas, objetivos, importancia, finalidad, metodología e indicadores de gestión; información que será de vital importancia para el desarrollo de la práctica de la Auditoría.

En el **CAPÍTULO II** se aplica el marco metodológico de la investigación donde se establece los indicadores que permiten visualizar explícitamente las causas del problema, su presente y potencial repercusión en la gestión operativa y administrativa, todo esto se logro con la aplicación de encuestas y entrevistas; así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, la comprobación de las preguntas directrices, permitiéndonos de esta manera dar respuesta a las preguntas científicas con las respectivas conclusiones.

El **CAPÍTULO III** contiene la Propuesta de la Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Cotopaxi, donde se parte de la realización del archivo de planificación en donde consta la conformación de la firma auditora, la carta compromiso, el contrato de auditoría, la propuesta de servicios, las siglas y marcas a utilizar y los funcionarios con quienes se va a coordinar el trabajo. Posteriormente contiene el archivo permanente el cual consta de todos los aspectos importantes de la entidad a auditar tales como: reseña histórica, misión, visión, principios corporativos, servicios que oferta. Y el archivo corriente donde se presenta el programa de Auditoría, la elaboración de formatos de ponderación y

determinación del Riesgo de Control y grado de confianza del sistema de Control Interno, la aplicación de los indicadores para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad.

También se hace constar las conclusiones y recomendaciones a las que las tesis han llegado luego de su trabajo investigativo; y por último se especifican los instrumentos de investigación utilizados en la investigación junto con la bibliografía citada, consultada y virtual.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEORICO

### *1.1. Antecedentes*

Las Instituciones Públicas buscan el bien de la sociedad, son blanco de críticas por parte de la ortodoxia económica y la doctrina neoliberal, que las describe como ineficientes por naturaleza, a causa de la burocracia administrativa y la falta de estímulo de los trabajadores, planteando además que la libre competencia mejora la productividad. Con el auge de teorías a finales de los años '70 y su posterior hegemonía en los '80 y '90, muchas antiguas empresas del estado fueron privatizadas y convertidas en empresas privadas, dando lugar libre mercado.

Para que las empresas públicas puedan llevar a cabo eficazmente una política financiera, es preciso eliminar previamente la incertidumbre sobre los términos económicos y financieros en que se desarrolla su actividad, ya que de lo contrario cualquier tipo de previsión o planificación financiera estará condenada al fracaso. La preocupación sentida en los últimos años el control de las empresas públicas en criterios de racionalidad económica, ha servido para definir mejor y más claramente las relaciones entre las empresas públicas y el Gobierno, especialmente las relaciones financieras.

En el año 2.002 el señor César Umajinga Guamán prefecto de la Provincia de Cotopaxi procedió con la entrega el Plan Participativo de Desarrollo, instrumento elaborado con la participación de 4.000 actores, y que se constituye en una herramienta importantísima de gestión para la Provincia.

Bajo este enfoque y con todo el ánimo de contribuir con el correcto manejo de la gestión pública para disminuir los riesgos de corrupción así como el mal uso de los bienes que administra las entidades públicas como es el caso del Gobierno

Provincial de Cotopaxi se plantea crear y establecer un modelo de gestión de Auditoría eficaz cuyo propósito es contribuir con un exhaustivo control a todo nivel de la entidad en estudio.

## **1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### ***1.2.1 Definición***

Según CHIAVENATO, Adalberto, en su libro **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION**, (tercera edición, 1998, pág. 34), manifiesta que la Gestión Administrativa es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

DA SILVA, Reinaldo, **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** (segunda edición, 2000, pág. 22), define la **Gestión Administrativa** como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"

TAYLOR Federico, en su libro **PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**, (Editorial El Ateneo; pág. 14) explica que la **Gestión Administrativa** es "La acción de administrar (del Latín Administrativo- onis); es decir la acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos".

Podríamos indicar que la Administración es "Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados".

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

### ***1.2.2. Objetivos de la Gestión Administrativa***

PICKLE, B. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, (segunda edición, 1998, Pág.124), manifiesta que para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta definición hay cuatro elementos que son:

- a. Meta
- b. Campo de acción
- c. Definición de la Acción
- d. Orientación

Los objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo." A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

- ✓ Obtener Utilidades (Económicos)
- ✓ Proporcionar buenos productos o servicios
- ✓ Mantener a la cabeza de los competidores
- ✓ Bienestar de los empleados (Sociales)
- ✓ Ser eficiente
- ✓ Progresar

### ***1.2.3. Importancia de la Gestión Administrativa***

Según TAYLOR Federico, en su libro PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, (Editorial El Ateneo; pág. 35) expresa que no sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.

La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que

sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Edison expresa. “Dos personas unidas en una tarea común han de hacer mucho más que duplicar las energías.”

Concluiremos diciendo que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

La Administración de Empresas en un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar, los frecuentes retos encontrados en el mismo

En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de

los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquélla son relevantes.

### **1.3. ADMINISTRACION FINANCIERA**

#### ***1.3.1. Definiciones***

ARIAS, F. **Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento**, (Editorial Trillas, 1988 pág. 74); “expresa que la Administración Financiera se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.”

PFEFFER, J. **Organizaciones y Teoría de las Organizaciones**, (Editorial El Ateneo, 2003, pág. 130) manifiesta que; “la Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa”.

Sobre la conceptualización de Administración Financiera se puede concluir que las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero, por lo que la Administración Financiera es una disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir nuestra vida económica.

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

#### ***1.3.2 Objetivos de la Administración Financiera***

GITMAN, Lawrence J. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**, (tercera edición 2002, Pág. 58), manifiesta que; "el objetivo de una buena Administración Financiera en el sector privado es proporcionar información con base en la cual quienes toman las decisiones sustenten juicios prudentes e inteligentes". En el sector público, sin embargo, la Administración Financiera ha estado más relacionada con el cumplimiento de mandatos legales que con la generación de aportes para la toma de decisiones. Como consecuencia, muchas decisiones claves en la Administración Financiera dentro del sector público tienden a estar basadas más en la realidad política presente que en un análisis cuidadoso de los resultados futuros.

Entendiéndose con lo que manifiesta el autor, esta mezcla inevitable de política, leyes y escrutinio público es lo que hace a la Administración Financiera Gubernamental mucho más difícil y compleja que la Administración Financiera en el mundo empresarial. Como resultado, la Administración Financiera gubernamental puede constituir un reto mucho mayor que su contraparte en el sector privado.

Sin embargo, es muy importante que los objetivos de la Administración Financiera en el sector público, incluyendo la Administración Financiera de proyectos financiados internacionalmente, sean formulados de acuerdo con los lineamientos de la dinámica propia del sector privado.

El alcance de las responsabilidades de la Administración Financiera en el gobierno o en la empresa incluye, entre otros elementos, el financiamiento, la custodia, las funciones analíticas y de información. Las siguientes tareas caracterizan la Administración Financiera en ambos sectores:

Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la implementación;

Garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas;

Salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados;

Proporcionar una estructura financiera para la planeación de actividades y operaciones futuras;

Administrar sistemas de procesamiento de transacciones que produzcan información para el control de operaciones y actividades planeadas;

Garantizar la legalidad y la regularidad en el uso de los fondos públicos;

Poner atención a los conceptos de eficiencia y efectividad.

Informar e interpretar los resultados de las actividades y operaciones medidas en términos financieros y, a partir de ese momento, llevar a cabo Auditorías ex post y evaluaciones.

A medida que las demandas al gobierno han aumentado, y las nuevas fuentes de recursos se han agotado, ha habido un cambio de énfasis en las funciones de la Administración Financiera. Prácticamente todas las naciones son pobres en términos de dinero en efectivo, en relación con la demanda aceptada que se les presenta a los gobiernos.

### ***1.3.3. Importancia de la Administración Financiera***

GITMAN, Lawrence J. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**, (tercera edición 2002, Pág. 70), "el punto central de la Administración Financiera se encuentra ahora en la obtención y administración de dinero en efectivo, ya que sin efectivo, los presupuestos no pueden ser ejecutados. La existencia de influencias económicas externas incontrolables, la cuestionable confianza puesta en las fuentes de recursos tradicionales, y la insaciable demanda

de más y más servicios públicos, han propiciado que la administración del dinero en efectivo, incluyendo la administración de la deuda, se ubique al frente de los intereses del sector público. No obstante, pocos países han logrado establecer sistemas de administración del efectivo que sean adecuados o aceptables. Incluso los países desarrollados o industrializados han comenzado hasta hace muy poco tiempo a introducir nuevos y mejores mecanismos de administración de efectivo.

La fragmentación de las funciones de la Administración Financiera central es otra característica peculiar del sector público. Aunque las empresas comúnmente designan a individuos calificados como .jefes financieros., pocos gobiernos pueden identificar a sus propios ejecutivos financieros clave. Las funciones administrativas financieras básicas con frecuencia se encuentran divididas entre los organismos que compiten por influencia, en lugar de colaborar por el bien común.”

Con demasiada frecuencia la información no se encuentra disponible, no es oportuna, ni confiable dejando de ser útil para que el gobierno pueda tomar una correcta decisión. Un sentido de conciencia administrativa financiera es enormemente necesario dentro del sector público. Cada gobierno necesita una filosofía de Administración Financiera apropiada, y una definición clara sobre el alcance de las funciones administrativas financieras. Entonces, el gobierno debe asegurar la existencia de un liderazgo profesional competente en la Administración Financiera para dicha función y proporcionar apoyo y personal adecuados.

Los países al desarrollarse, incrementan su necesidad de una Administración Financiera profesional coordinada.

Por ello, entre las muchas necesidades de los países en desarrollo se encuentra la integración de las funciones y responsabilidades básicas en la Administración Financiera, con un sistema simple de coordinación bajo un liderazgo profesional

competente. Esto puede hacerse sin el uso extensivo de sistemas sofisticados de computación.

Sin embargo, las nuevas tecnologías de micro computación y la disminución de los costos hacen cada vez más accesible, para casi cualquier gobierno nacional, el establecimiento de sistemas de Administración Financiera integrados. Cada organismo de gobierno, las municipalidades y otras unidades gubernamentales también pueden financiar y mantener sistemas de Administración Financiera integrados para todo un organismo, lo que ofrece información útil y oportuna para la toma de decisiones administrativas clave, y también proporciona una mejor rendición de cuentas en niveles más altos de gobierno y para todos los ciudadanos.

#### ***1.3.4. Fundamentos de la Administración Financiera***

##### ***1.3.4.1. Presupuestos:***

En esta actividad se planea nuestra vida financiera, se fijan objetivos para compras y ahorro, se estiman nuestros ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables.

##### ***1.3.4.2. Análisis de Oportunidades Financieras:***

Es indispensable conocer las herramientas que harán que nuestro ahorro se convierta en una inversión eficiente, para lo cual debemos estar atentos a lo que el mercado financiero ofrece en esta materia, buscando el menor riesgo con la mayor utilidad.

##### ***1.3.4.3. Manejo del dinero:***

Contabilizar adecuadamente nuestros ingresos y gastos, así como analizar adecuadamente las formas de mantener un control del dinero. La disponibilidad de fondos y maximización de intereses son las características que debemos buscar cuando se trata del manejo de dinero.

##### ***1.3.4.4. Inversiones y Activos:***

Cada compra o inversión debe significar crecimiento en las finanzas. Se deben analizar en función de su productividad financiera.

##### ***1.3.4.5. Pago de Impuestos:***

Es indispensable conocer las características del pago de impuestos para cumplir ordenadamente nuestra contribución, aprovechando la deducibilidad de los gastos que realizamos en nuestras actividades productivas.

#### ***1.3.4.6. Procuramiento de Fondos:***

Realizar una buena planeación de los fondos necesarios evitará invertir dinero que puede ocasionar improductividad con la consecuente pérdida de valor.

#### ***1.3.5. Funciones de un Administrador Financiero***

El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.

Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros.

Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.

Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.

La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.

Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

## **1.4. EMPRESA PÚBLICA**

### ***1.4.1 Conceptos***

“Se llama empresa pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo. “

[http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_p%C3%BAblica](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica)

PICKLE, Hal en su libro **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, (primera edición, 1997. Editorial Limusa, Pág. 95), explica “que las empresas públicas son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, Industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica”.

Terry & Franklin. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**, (Editorial Continental S.A. Primera edición, 2001. Pág. 45), “Se entiende por **empresa pública** o **empresa estatal** a toda aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político”.

Podemos mencionar que las; Empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República del Ecuador, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio dotadas de autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión dedicadas a actividades productivas o de servicio compitiendo o no con el sector privado.

#### ***1.4.2 Objetivos de la empresa pública***

BOLTEN E. Steven, en su libro **LAS EMPRESAS** (Editorial Limosa S.A; pág. 28), manifiesta que la “empresa pública precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se esperan lograr mediante su actuación, qué contraprestación social va a recibir por atender a esa finalidad y qué indicadores van a ser utilizados por la sociedad para medir los logros que se deben realizar”.

Los cuatro objetivos básicos que deben alcanzar las acciones de la empresa pública son:

Eficiencia económica.

Rentabilidad.

Efectos sobre la distribución de la renta.

Efectos macroeconómicos.

#### ***1.4.2.1. Eficiencia económica***

Una empresa que utiliza un proceso tecnológicamente ineficiente que supone un exceso de mano de obra, de modo que la misma calidad de salidas (outputs), podría producirse con menos trabajo y la misma cantidad de entradas (inputs). Distribuyendo el exceso de trabajo es posible producir más de algunas salidas, sin disminuir la producción de ningún otro.

#### ***1.4.2.2. Rentabilidad***

A diferencia de la empresa privada, en la que el objetivo es la maximización del beneficio, en la empresa pública en principio no tiene una especial consideración. La búsqueda de la rentabilidad por parte de la empresa pública se contempla también como un medio de estimular la eficiencia tecnológica y de gestión. De esta forma sabemos que si una empresa busca maximizar su beneficio, ello le exige que minimice sus costes para cualquier nivel de salida (output).

#### ***1.4.2.3. Efectos sobre la distribución de la renta***

La empresa pública suele actuar sobre la renta de los consumidores garantizando un determinado nivel de prestación del servicio más elevado o bien aplicando un

sistema de precios políticos que posibilita una efectiva distribución real de renta, a no ser que resulte perversa la distribución de la carga impositiva que facilita la financiación del déficit en que se incurre.

#### ***1.4.2.4. Efectos macroeconómicos***

Al formular las políticas macroeconómicas, la atención se centra en cuatro variables objetivo: nivel de desempleo, tasa de inflación, superávit/déficit de la balanza de pagos y tasa de crecimiento del producto nacional potencial. Algunos aspectos de las actividades de las empresas públicas y, en particular sus políticas de inversión, precios y salarios, parecen afectar dichas variables ya sea en incremento o decremento. Los gastos en inversión pueden, a través de los efectos multiplicadores habituales, influir en el nivel agregado de la actividad económica a corto plazo, y a largo plazo ayuda a determinar la tasa de crecimiento del producto potencial.

#### ***1.4.2.5. La financiación de la empresa pública***

Las empresas públicas se financian con cargo a los recursos del Tesoro Público, de los procedentes del mercado financiero y de los obtenidos de los beneficios de explotación. El grado en que una empresa acuda a cada una de estas tres fuentes de financiación depende de múltiples factores, tanto de carácter “permanente” (forma jurídica de la empresa, sector de actividad, etc.) como de naturaleza “transitoria” (situación de los mercados financieros, política económica coyuntural, etc.)

### **1.4.3. Características de las Empresas Públicas**

**a) Conformación:** Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del Poder Público, y podrían estar dirigidas o compuesta por o desde la Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, Entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.

**b) Régimen Legal:** Los actos de las Empresas Publicas se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.

**c) Medición de Resultados:** Los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, comunidad, transporte, energía, entre otras.

**d) Relación entre Inversión y resultados:** En las empresas públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad o pueblo.

**e) Mercado y precios:** En la empresa pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuere necesario.

**f) Control:** Las empresas públicas están sometidas al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como Las Contralorías, Las Procuradurías, y otros. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las Veedurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.

**g) Régimen Laboral Públicos:** Los empleados de las Empresas Publicas se rigen por normas de la ley del estatuto de la función pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.

**h) Duración:** Las empresas públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y

los servicios que se han establecidos deben continuar mientras la ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

**i) Criterios distintivos de la administración de Empresas Públicas:** Tres suelen proponerse dentro de la ciencia del Derecho para distinguir una función propia de administración pública.

**j) Naturaleza del órgano:** Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

**k) El fin buscado:** Este criterio es quizás el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: "Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma".

**l) La fuente inmediata:** Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando este deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad alguna de aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública.

#### **1.4.4. El control de la Empresa Pública**

La empresa pública sus fines se identifican con los del sector público, a causa de la intervención estatal, es por ello, por lo que ha de ajustarse a determinados precios para los inputs, mantener cierto nivel de empleo, utilizar una tecnología concreta, etc.

El contexto de la empresa pública es un principio más restrictivo que el de empresa privada, por lo que a igualdad de condiciones su beneficio será siempre menor. Una empresa privada puede ser eficiente aunque salde sus cuentas con pérdidas, siempre que esta pérdida sea lo menor posible y los objetivos de orden superior hayan sido cumplidos.

Podemos indicar que la empresa pública tiene dos preocupaciones primordiales:

- La consecución de los objetivos o fin que le asigne el gobierno.

- El logro de unos objetivos de mercado

Actualmente la empresa pública se halla sometida a que perciba subvenciones pero tiene un mayor grado de intervención, control por parte de los poderes públicos.

En las auditorías de eficiencia y economía se le presta una atención especial al análisis de las subvenciones que la empresa percibe con cargo a fondos públicos así como la ejecución de los programas de actuación, inversiones y financiación, el grado de cumplimiento de los contratos- programas.

En el informe de Auditoría de una empresa pública se recogen las principales conclusiones de los tres tipos de análisis o niveles que antes se hizo referencia:

- Regularidad legal
- Regularidad contable
- Eficiencia económica y eficacia.

Los informes de fiscalización deben ser claros, objetivos, precisos temporalmente oportunos y concisos. Todo informe de Auditoría se cierra normalmente con un capítulo en el que se contienen las principales recomendaciones a seguir por la entidad para mejorar su gestión, sus resultados y su funcionamiento en el orden financiero-contable

## **1.5. CONTROL INTERNO**

### ***1.5.1 Definiciones***

POCH, R. **MANUAL DE CONTROL INTERNO**, (Editorial Gestión 2000. 1992. Pág. 17), manifiesta que el sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de

una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables.

En el informe del **(COSO) COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**, (cuarta edición; parte II; pág. 14) manifiesta que el Control Interno “es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad en la información financiera; cumplimiento de las leyes y regularidades aplicables”.

VILLACÍS, Juan, **GUÍA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN**, (tomo II; pág. 59) menciona que el Control Interno “comprende el plan de organización, todos los métodos adoptados para proteger al cliente, los recursos que él ha confiado en la institución, los activos de la empresa, evaluando y verificando la exactitud y confiabilidad de los datos contables, financieros, informáticos y de los estándares de servicios y de calidad, buscando siempre estimular la adhesión a las políticas y prácticas de la gerencia”.

A criterio personal el control en la organización, sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Su empleo propicia un funcionamiento armonioso.

### ***1.5.2 Objetivos del Control Interno***

CARMONA, M. **EL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU AUDITORIA INTERNA**, (Editorial MC Graw-Hill Interamericana, 1996. Pág. 128), explica que los objetivos del Control Interno son: protección de activos, información contable y oportuna, promoción de eficiencia y adhesión a políticas de la administración.

El estudio y evaluación del Control Interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del Control Interno existente, que te sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de Auditoría".

A criterio de las investigadoras, el conocimiento y evaluación del Control Interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del Control Interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de Auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al Control Interno del cliente que son definidas en este boletín como situaciones a informar.

El objetivo es definir los elementos de la estructura del Control Interno y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de Auditoría, así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al Control Interno.

### ***1.5.3 Importancia del Control Interno***

El control como una etapa de vigilancia del proceso administrativo representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y la confirmación del apego a la normativa establecida, así como a los objetivos planeados, involucrando pasos y queda descartada su acción individual. La tarea de vigilar el cumplimiento de las operaciones de la organización, implica detectar se esto se está llevando a cabo de manera parcial o total.

**Auditoría y Control Interno. Tomado de:** <http://www.gestiopolis.com.htm>, **2004.**

A criterio de las postulantes se considera de vital importancia el diseño y la aplicación de un Control Interno en una organización sea pública o privada; de

esta manera se asegura que la planificación con sus objetivos y metas institucionales trazadas permitan un eficiente manejo de recursos humanos, económicos, administrativos lo que permitirá un excelente desempeño de las instituciones.

#### ***1.5.4. Tipos de control Interno***

**PREVIO:** Se anticipa a los hechos.

**CONCURRENTE:** Se aplica en el momento.

**POSTERIOR O DE RETROALIMENTACIÓN:** Se aplica a lo ya realizado.

Esta clasificación está basada en el tiempo, cuando el control es previo se aplica antes de celebrar operaciones, es decir, se anticipa al hecho; cuando es concurrente, se realiza, se realiza en el momento de celebrar la operación, y cuando es posterior o de retroalimentación se utiliza en operaciones ya celebradas; naturalmente el ideal en una organización es el primero.

#### ***1.5.5. Etapas de control***

**TABLA No 1**

MEDICIÓN	COMPARACIÓN DE RESULTADOS	TOMA DE DECISIONES
<b>Identificación de elementos e información para medir</b>	Operación real y el estándar, y la variación correspondiente	Acción de alta gerencia

**Fuente:** [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl)

**Elaborado por:** Carmen Calle y Maura Espín

### ***1.5.6. La estructura del Control Interno.***

En el informe del (COSO) **COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**, (cuarta edición; parte II) señala que la estructura de Control Interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control
- b) El sistema contable
- c) Los procedimientos de control

#### **a) El ambiente de control.**

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

#### ***1.5.6.1. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos***

- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del Consejo de administración y sus Comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de Auditoría interna.

#### ***1.5.6.2. Políticas y prácticas de persona***

- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad

- La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

#### **b) Sistema Contable**

MANTILLA S. **CONTROL INTERNO- ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA**, (Ecoe Ediciones, 1998, Pág. 213), explica que el sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que su sistema contable sea útil y contable, debe contar con métodos y registros que:

- ✓ Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- ✓ Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- ✓ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ✓ Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- ✓ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

#### **c) Procedimientos de Control**

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporción a una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe determinar la manera en que la entidad ha aplicado

las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y qué persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente está operando.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones y actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- e) Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

### ***1.5.6.3 Consideraciones generales***

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria en la que opera
- Organización de la entidad
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables

Por ejemplo, una estructura de organización con una delegación formal de autoridad, podrá incidir favorablemente de modo importante en el ambiente de control de una entidad grande. Sin embargo, una empresa pequeña, con participación efectiva del dueño o gerente, normalmente no requiere de procedimientos contables extensos ni de registros contables sofisticados o procedimientos de control formales, tales como políticas escritas, seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de Control Interno, representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de modo constante, la estructura de Control Interno, para determinar si ésta ópera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de Control Interno de una entidad, no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla.

La efectividad de la estructura de Control Interno, está sujeta a limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y si la gerencia hace caso de ciertas políticas y procedimientos.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura de Control Interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una entidad a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, naturaleza de la política o procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de Control Interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta documentación se verán distribuidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura de Control Interno de la industria. Por ejemplo, la documentación de una empresa grande y compleja, podrá incluir diagramas de flujo, cuestionarlos o árboles de decisiones. En cambio en una entidad pequeña, la documentación en forma de memorando, podrá ser suficiente.

#### ***1.5.6.4. Evaluación preliminar***

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de Auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. Aún cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y por lo tanto, aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.

- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.
- c) Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- d) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de Control Interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes o bien si directamente los objetivos de Auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

Por la importancia que han adquirido los sistemas de programación electrónica de datos (PED) en la información contable, así como el volumen de operaciones procesadas en ellos, la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de PED, como parte fundamental del estudio y evaluación del Control Interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositará en los controles.

#### ***1.5.6.5. Pruebas de cumplimiento y evaluación final***

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la administración, prevendrán o detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el

control como fuente de seguridad general de Auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente contabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinado.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer, por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la administración se ha asegurado de que el sistema de control continúa operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de Auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento, se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

Comunicación de situaciones a informar.

En virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del Control Interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

Durante el curso de su trabajo, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el Control Interno, que puedan ser de interés para el cliente, los cuales se identifican como "Situaciones a Informar". Estas situaciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura de Control Interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afinaciones de la administración en los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del Control Interno.

El objetivo del auditor en una auditoría, es formarse una opinión sobre los estados financieros de la entidad, por lo que no tiene la obligación de investigar y encontrar situaciones a informar. Sin embargo, debe estar al tanto de ellas, a través de la evaluación de los elementos de la estructura del Control Interno, de la aplicación de procedimientos de Auditoría sobre saldos o transacciones o de alguna otra manera dentro del curso de la revisión.

El juicio del auditor con respecto a las situaciones a informar, varía en cada trabajo y está influenciado por la naturaleza y extensión de los procedimientos de Auditoría y otros factores, tales como el tamaño de la entidad, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el Consejo de Administración, el dueño de la empresa o con quienes hayan contratado al auditor.

Como parte de su trabajo, el auditor debe además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de Control Interno existente.

El auditor también podrá identificar asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien sean poco importantes y tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficio de la administración.

## **1.6. AUDITORÍA**

### ***1.6.1 Definiciones***

TAYLOR Donald H. en su libro **AUDITORÍA I CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS**, (primera edición; 1988) menciona que la Auditoría es “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico”.

En forma sencilla y clara, escribe HOLMES, W. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA- EVALUACION DE METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**, (editorial Limusa, 1994, pág. 135), “... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”

Etimológicamente, el concepto de Auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados.

Entendiéndose por Auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados.

### ***1.6.2 Objetivos de la Auditoría***

HOLMES, A. **AUDITORÍAS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS**, (Editorial Limusa. 1994. Pág. 70), manifiesta que el objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:

Exámenes de aspectos fiscales y legales

Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).

Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

#### ***1.6.2.1. Objetivos a corto plazo de una Auditoría***

Asegurarse de la confiabilidad de los Estados Financieros.

Rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados

#### ***1.6.2.2. Objetivos a largo plazo de una Auditoría***

Servir como guía para las decisiones futuras de la administración respecto a asuntos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información

Servir como base al mejoramiento y orientación de la administración en cuanto a la dirección de la administración en cuanto a la dirección de un negocio o empresa.

La Auditoría no se limita a verificar el cumplimiento de los principios contables establecidos; sino también al estudio de la veracidad de los hechos registrados, y al cumplimiento de los sistemas y procedimientos administrativos adoptados por la organización.

### ***1.6.3. Importancia de la Auditoría***

LEONARD, W. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, (Editorial Diana.1990. Pág. 33), la auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

### ***1.6.4 Características de la Auditoría***

El autor HURTADO FLORES Pablo Emilio, en su libro **CURSO ELEMENTAL DE AUDITORÍA**, (Edición 1995; pág. 10) menciona que las características principales de la Auditoría son:

**1. Es objetiva:** significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas.

**2. Es sistemática y profesional:** la Auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales atienden a las normas de Auditoría establecidas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público.

Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo.

#### ***1.6.5. Función de la Auditoría***

La función de la Auditoría viene representada por tres conceptos básicos:

- 1.- Experiencia en el campo de la Contabilidad.
- 2.- Destreza en el manejo de métodos de recolección de datos e información.
- 3.- Responsabilidad sobre un dictamen profesional ante terceras personas.

Los métodos de recolección de información pueden aplicarse a diversos fines, no están limitados a su empleo para la emisión de dictámenes sobre estados financieros. Otros resultados de una Auditoría pueden ser:

- 1.- Recomendaciones para mejorar el crecimiento y eficacia de las operaciones
- 2.- Influencia sobre las personas cuyas actividades se someten a Auditoría.

Las recomendaciones pueden contener explicaciones acerca de las causas y soluciones de ciertos problemas, o pueden simplemente identificar los problemas y sugerir una investigación.

Por otra parte, el Auditor al realizar la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración y examinarlos, dependerá de:

Los procedimientos de Control Interno del cliente

La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y validez.

La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y verdaderos.

La evidencia que se obtenga de fuentes externas: Bancos, Clientes, Acreedores, etc.

Si bien la Auditoría tiene que ver con la acumulación y con la evaluación de la evidencia, debe comprenderse desde el inicio del estudio que el auditor tiene una gran responsabilidad del trabajo a realizar, además desde el punto de vista ético y socio-económico.

Esto es cierto en vista de que los resultados de una Auditoría son considerados por muchas dependencias, publicaciones organizaciones, acreedores, accionistas y demás personas, quienes pueden tener un interés directo en los resultados de la misma.

La Auditoría no es una rama o subdivisión de la contabilidad, puesto que sólo mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. Por lo tanto, ésta es independiente o complementaria a la contabilidad, no mide ni informa acerca de datos financieros en los negocios (función que corresponde a la contabilidad); revisa e informa acerca de la corrección e incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración; además constituye la parte crítica de la actividad contable, es decir, no tiene el aspecto constructivo de la contabilidad.

#### ***1.6.6. La Auditoría como Técnica de Control:***

Comprende los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio o empresa para garantizar que sus operaciones se realicen como debe ser y de acuerdo a lo planificado y convenido.

##### ***1.6.6.1. Controles a estudiar:***

1.- Control Administrativo

## 2.- Control Contable

### ***1.6.6.2. Control Administrativo***

Comprende, aunque no en forma exclusiva, el plan de la organización y los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

### ***1.6.6.3. Control Contable:***

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a la seguridad de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros: por consiguiente, están destinados a proporcionar una garantía razonable de que:

a).- Las transacciones se registren según lo requerido para:

1.- Permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados o en cualquier criterio aplicable a tales estados, y

2.- Mantener datos relativos a la custodia de los activos.

b).- Las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la gerencia.

c).-El acceso a los activos sólo se permite con la autorización de la gerencia.

d).-El registro de la contabilidad para los activos se compara con los activos

e).- Existentes a intervalos razonables y se toman medidas apropiadas en relación con cualquier diferencia que se encuentre.

El estudio y evaluación del Control Interno contable por parte del auditor, comprende las siguientes etapas claramente identificables:

1. Revisión del Sistema
2. Evaluación Preliminar
3. Pruebas de Cumplimiento
4. Informe sobre Fallas

#### ***1.6.6.3.1 Revisión del Sistema***

Es una fase de recolección de información, en la cual el auditor mediante la observación e indagación establece las políticas y procedimientos prescritos. El objetivo del auditor es obtener un conocimiento del flujo de las transacciones y de los controles relativos al procesamiento de las mismas.

#### ***1.6.6.3.2. Evaluación Preliminar***

El objetivo del auditor al hacer una evaluación preliminar es determinar si podría confiar en los controles contables. Si los controles son adecuados como para confiar en ellos, el auditor puede realizar una revisión más amplia y ejecutar pruebas de cumplimiento.

Si las fallas identificadas en la evaluación preliminar le impiden confiar en ellos, o si el auditor considera que por no estar seguro son posibles otras pruebas de Auditoría más eficientes o efectivas, planearlos demás procedimientos de Auditoría sin llevar a cabo ningún otro estudio o evaluación del control contable

### ***1.6.6.3.3 Pruebas de Cumplimiento***

Si el auditor intenta apoyarse en controles contables específicos, tiene que probar el funcionamiento de esos controles. Las pruebas de cumplimiento pueden indicar que aquellos controles en los cuales pretende apoyarse el auditor no están funcionando apropiadamente. Si existen fallas en el funcionamiento de los controles, el auditor tiene que concebir los demás procedimientos de Auditoría para obtener una seguridad razonable de la confiabilidad de los registros contables, prescindiendo de la confianza en dichos controles.

### ***1.6.6.3.4. Informe sobre Fallas***

Tradicionalmente los auditores han informado a la gerencia sobre las fallas del control contable. La posibilidad de recomendar mejoras en los controles, se consideraba generalmente como un resultado secundario del estudio y evaluación de los controles por parte del auditor.

El estudio y evaluación del control contable por parte del auditor no se realiza con el fin de identificar todas las fallas importantes. La amplitud de la revisión del sistema y la determinación de hacer o no pruebas de cumplimiento, corresponden al criterio del auditor.

Sin embargo, cualquier falla importante que se detecte tiene que informarse formalmente. Si la falla es tan grave que provoca la pérdida de una cantidad considerable de activos o la presentación de información financiera parcial no confiable, el problema tiene que informarse de inmediato, no al finalizar el trabajo.

## ***1.6.7. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA***

### ***1.6.7.1. Tipos de Auditoría***

Internacionalmente las Auditorías se clasifican atendiendo a:

1) La afiliación del auditor:

Estatal

Independiente

Privada

2) La relación del trabajo:

Externas

Internas

3) El objeto que se revisa:

Estatal general,

Estatal Tributaria

Independiente

4) Los objetivos fundamentales que se persiguen:

Auditoría de Gestión

Auditoria de estados Financieros

Auditorias para fines Especial

Medioambientales

Certificación de calidad ISO, HACCP, BPM

Auditoria Tributaria

Auditoria de sistemas de Información

El carácter interno de los Órganos de Auditoría de las empresas, hace que las clasificaciones que más se utilicen sean las Internas, que constituyen el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades: examen de los sistemas de Control Interno, de las operaciones contables - financieras y aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponden, con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de

los recursos, prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

#### ***1.6.7.2. Auditoría Externa***

HOLMES, A. **AUDITORÍAS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS**, (Editorial Limusa. 1994. Pág. 78), manifiesta que la Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el Control Interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo

una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

El propósito de una Auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

El objetivo de la Auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa.

Más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Entre los objetivos tenemos los siguientes:

#### ***1.6.7.3. Evaluación de Estados Financieros.-***

En la revisión de los estados financieros se debe determinar: en conjunto, son coherentes con el conocimiento de la actividad del cliente, la comprensión de los saldos y relaciones individuales y la evidencia de la Auditoría.

Las políticas contables utilizadas en la preparación de los estados financieros son apropiadas y están reveladas adecuadamente, al igual que cualquier cambio en dichas políticas.

Los saldos y revelaciones asociadas están presentados de acuerdo con las políticas contables, normas profesionales y requisitos legales reglamentarios.

#### ***1.6.7.4. Revisión periódica***

La revisión periódica se desarrollan para obtener evidencia en la Auditoría sobre la efectividad de: el diseño de los sistemas de contabilidad y de Control Interno, es decir si están diseñadas adecuadamente para prevenir o encontrar y corregir

manifestaciones erróneas de importancia relativa, y la operación de los controles interno a lo largo del periodo

Presentación y recomendaciones.- Al finalizar la Auditoría se hará una revisión de eventos subsecuentes, para determinar si la administración ha revelado adecuadamente los sucesos y transacciones importantes que tiene lugar, o que se conocen entre la fecha del balance y la fecha del dictamen.

Como etapa final del trabajo, se emitirán los siguientes informes, los cuáles serán un documento final cuando se hayan cumplido la reunión con los directivos de la entidad para discutir su contenido, con el propósito de establecer su objetividad en relación con las situaciones que ellos expresen.

Es importante emitir cartas de sugerencias constructivas, que contengan comentarios sobre áreas susceptibles de cambio, los cuáles una vez implementados, permitan mejoras sustanciales en el control de activos de la entidad.

#### ***1.6.7.5. Auditoría Interna***

HOLMES, A. **AUDITORÍAS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS**, (Editorial Limusa. 1994. Pág.90), expresa que la Auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las Auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones, operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos,

procedimientos de Control Interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La Auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de Auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La Auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

El objetivo de la Auditoría Interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades para ello la Auditoría Interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas.

Es objetivo de la Auditoría Interna la promoción de un efectivo control aún costo razonable.

#### ***1.6.7.6. Alcance***

El alcance de la Auditoría Interna considera el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de Control Interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance de la Auditoría Interna:

- a) Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera, operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- b) Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes y determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- c) Revisar las medidas para salvaguardar activos y si son adecuadas verificar la existencia de tales activos.
- d) Evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.
- e) Revisar aquellas operaciones o programas que tiendan a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidas y si esas operaciones y metas, programas están siendo llevados a cabo según lo planeado.

## **1.7 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **1.7.1 CONCEPTOS**

MEIGS, W. LARSEN, J. **PRINCIPIOS DE AUDITORIA**, (Segunda Edición, Editorial Diana. Pág. 49), expresa que la Auditoría de Gestión se entiende como la gestión, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable; acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir sus objetivos y metas.

Para las investigadoras Auditoría, el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar observaciones y recomendaciones pertinentes.

Auditoría de Gestión, se define como el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia,

eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

ANDRADE, Ramiro (edición 1998, página 209) manifiesta que “es el examen o evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materiales examinadas”.

Podemos mencionar el concepto:

“Una Auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar la toma de decisiones por parte de responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas”.

### ***1.7.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión***

MEIGS, W. LARSEN, J. **PRINCIPIOS DE AUDITORIA**, (Segunda Edición, Editorial Diana. Pág. 52), expresa que el objetivo de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía.

La Auditoría de Gestión es importante porque puede emitir su opinión sobre los aspectos administrativos, gerencias, operativos dentro de la organización, lo que permite a la alta dirección tomar decisiones sobre si las políticas, controles operativos y acción correctiva son desarrolladas adecuadamente.

El auditor debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad, a fin de obtener evidencia del manejo organizacional. Para ello debe trabajar con indicadores de gestión dirigidos al análisis de la gestión organizacional, ya sea que la entidad cuente con ellos o no.

### ***1.7.3. Importancia de la Auditoría de Gestión***

MEIGS, W. LARSEN, J. **PRINCIPIOS DE AUDITORIA**, (Segunda Edición, Editorial Diana. Pág. 55), manifiesta que la importancia de la Auditoría de Gestión se enmarca en:

Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.

Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las Auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.

Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

Al realizar la Auditoría de Gestión, el auditor no necesariamente va a diseñar indicadores, sí necesita suficientes bases conceptuales y metodológicas para emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad sobre la base de sus indicadores, o necesitará diseñar algunos indicadores complementarios que le permitan relacionar los resultados de la entidad con los objetivos y metas.

#### ***1.7.4 Finalidad de la Auditoría de Gestión***

JONQUIÉRES Michel, en su libro **MANUAL DE AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**, (Asociación Española de Normalización y Certificación; primera edición 2007; pág. 59) manifiesta que la finalidad de la Auditoría de Gestión “es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios”.

La finalidad primordial de la Auditoría de Gestión es realizar estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

#### ***1.7.5. Ámbito y objetivo general de la Auditoría de Gestión Pública***

Se lo puede asignar de la siguiente manera:

***1.7.5.1. Gestión Operativa.-*** esta se desarrolla de la manera social y comunitaria, de la infraestructura económica, productiva, financiera y de valores.

***1.7.5.2. Gestión Financiera.-*** Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable

***1.7.5.3. Gestión Administrativa.-*** General de bienes, de transporte y construcciones internas de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

### ***1.8. Metodología***

#### ***1.8.1. Marco Legal y Normativo***

De acuerdo a la Constitución del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado, se realizarán auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público como es la empresa a la que se va a auditar en esta tesis, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados.

El Contralor General al emitir los objetivos, estrategias y políticas a aplicarse para la Planificación Operativa de Control, prevé como objetivo que se desarrollará y se difundirá una metodología de trabajo para las auditorías de gestión.

### ***1.8.2. Propósito y objetivos***

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

1. Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
2. Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
3. Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
4. Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
5. Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.
6. Dentro de los principales objetivos tenemos:
7. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
8. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

9. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
10. Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
11. Satisfacer las necesidades de la población.

### ***1.8.3 Alcance***

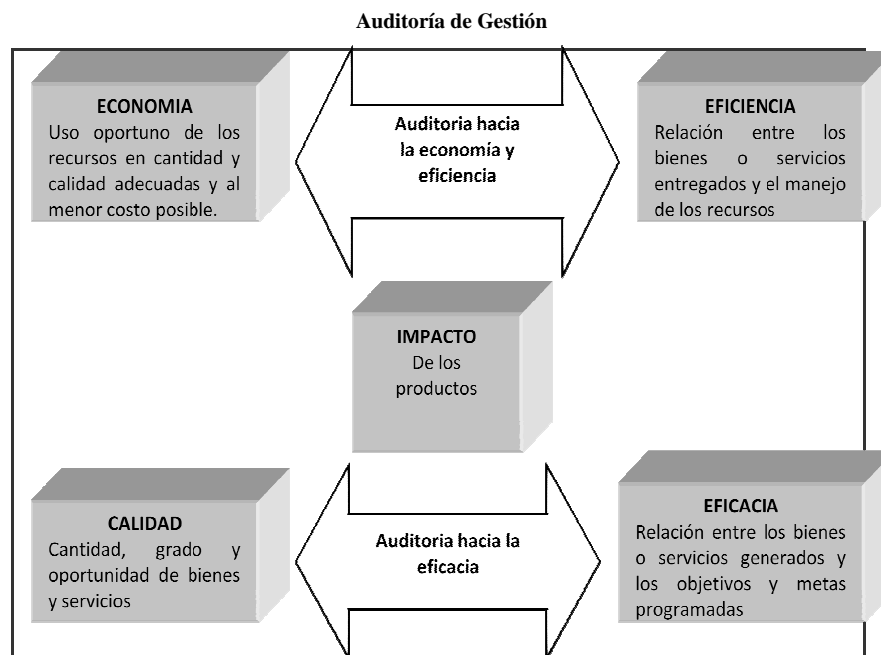
La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

1. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
2. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
3. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
4. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información.
5. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación financiera y operativa de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
6. Sobre el alcance de la Auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### ***1.8.4. Enfoque***

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

Gráfico 1



Fuente: [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl)

Elaborado por: Carmen Calle y Maura Espín

### 1.8.5. Herramientas de la Auditoría de Gestión

#### a.- Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

## **b.- Auditores**

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

## **c.- Especialistas**

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

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

### ***1.8.6. Actividades de gestión y control***

#### **Interno**

1. Preguntas
2. Establecimiento de los objetivos de la entidad:
3. Planificación estratégica.
4. Establecimiento de los factores del entorno de control.
5. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
6. Identificación y análisis de riesgos.
7. Gestión de riesgos.
8. Dirección de las actividades de gestión.
9. Identificación, recopilación y comunicación de información.
10. Supervisión
11. Acciones Correctivas

### ***1.8.7. Evaluación de los riesgos***

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

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de Control Interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

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

1. Identificación de los objetivos del Control Interno.
2. Reconocimiento de los riesgos internos y externos.
3. Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
4. Evaluación del medio ambiente y externo.

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

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

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

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

1. Una observación de la importancia del riesgo.
2. Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
3. Un análisis de cómo solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

### **1.8.8. Riesgos de Auditoría**

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

1. Criterio profesional del auditor.
2. Regulaciones legales y profesionales.
3. Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de Auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

**Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

**Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

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

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión:

1. Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la Información.
2. Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la Eficacia de sus procedimientos.
3. Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
4. Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.
5. Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de Auditoría siendo los que a continuación detallamos:
6. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de Control Interno suponiendo que no se den:

1. Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
2. Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
3. Poca experiencia en el personal.
4. Sistemas de información no confiables.

Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

1. Probabilidad de ocurrencia de fraudes.

2. Quejas del público.
3. Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
4. Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

1. Rotación del personal.
2. Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
3. Crecimiento o reducción del personal.
4. Implantación de nuevos sistemas.
5. Alteraciones de tipo cultural.

Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

1. La naturaleza de las actividades.
2. El alcance de la automatización.
3. La dispersión geográfica.

Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

#### ***1.8.9. Muestreo en la Auditoría***

MEIGS, W. LARSEN, J. **PRINCIPIOS DE AUDITORÍA**, (Editorial Diana, 1994. Pág. 90), expresa que durante el examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual

emitir un informe. Los procedimientos de Auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en Auditoría, es la aplicación de un procedimiento de Auditoría a menos del cien por ciento de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en Auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

El auditor al efectuar la Auditoría de Gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral). En la Auditoría de Gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos. El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el Control Interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

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

1. Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías.
2. Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
3. Obtener evidencias suficientes.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

**De apreciación o no estadísticos.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

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

- a. Diseñar una muestra eficiente.
- b. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
- c. Evaluar los resultados de la muestra.

### **Evidencias Suficientes y Competentes**

Las evidencias de Auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de Auditoría.

### **Elementos**

Para que sea una evidencia de Auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

**a) Evidencias Suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

**b) Evidencias Competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### ***1.8.10. CLASES DE EVIDENCIAS***

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

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

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

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

### **Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
**Nivel de Confiabilidad**

<http://www.corsinor.gov.ec/baselegal.html>

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenida a partir de personas o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenida dentro de la entidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hechos independientes de la entidad</li> <li>- Producida por una estructura de Control interno efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producida por una estructura de control interno débil</li> </ul>

Elaborado por: Calle Carmen – Espín Maura

### ***1.8.11. DEFINICION DE LAS 5 ES***

Las 5 Es hacen referencia a:

1. EFICIENCIA
2. EFECTIVIDAD
3. EFICACIA
4. ECONOMÍA
5. ÉTICA Y ECOLOGÍA

#### **1.8.11.1 Eficiencia**

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

#### **1.8.11.2. Eficacia**

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

#### **1.8.11.3. Economía**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

#### **1.8.11.4. Ética y Ecología**

Parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres.

La ecología podría definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

### ***1.8.12. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTION***

El proceso de Auditoría de Gestión engloba cinco fases:

1. Estudio preliminar y planificación
2. Evaluación del sistema de Control Interno
3. Evaluación del resultado de gestión y examen profundo de áreas críticas
4. Presentación de resultados
5. Seguimiento

### **Fase I.- Estudio preliminar y planificación**

Conlleva la familiarización y revisión de legislación y normativa, tanto con un recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales.

Esta revisión de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyando como auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

Es recomendable un breve programa, adicional programar entrevistas con los principales ejecutivos.

Siendo un programa muy breve, viene al caso considerar que el archivo permanente debe estar actualizado. Debe evitarse fotocopias cuando la Auditoría esté conectada en red a los sistemas de información de la entidad; en esos casos basta una impresión de la parte pertinente de un documento.

Las actividades en esta fase serían:

1. Visita de observación entidad
2. Revisión archivos papeles de trabajo
3. Determinar indicadores
4. Detectar el FODA

5. Evaluación estructura Control Interno

6. Definición de objetivo y estrategia de Auditoría.

### **Fase II.- Evaluación del sistema de Control Interno**

Pueden aplicarse cuestionarios de Control Interno pero orientados a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en la Auditoría o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la Auditoría es totalmente diferente.

Son muy útiles las hojas narrativas y la flujo diagramación, el diagrama de recorrido también puede contribuir a la evaluación del Control Interno.

En esta fase es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave. La calificación de riesgos también es importante y puede adaptarse en este proceso al matriz de calificación de riesgo.

Son actividades de esta fase:

Análisis información y documentación

Evaluación de Control Interno por componentes

Elaboración Plan y Programas

### **Fase III.- Evaluación del resultado de gestión y examen profundo de áreas críticas**

Esta es la fase más extensa en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario, cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas.

El concepto de hallazgo de Auditoría implica que este tenga 4 atributos:

**Condición:** lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.

**Criterio:** parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar. La norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

**Causa:** motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

**Efecto:** daño, desperdicio, pérdida.

Las actividades en esta fase son:

1. Aplicación de programas
2. Preparación de papeles de trabajo
3. Hojas resumen hallazgos por componente
4. Definición estructura del informe.

#### **Fase IV.- Presentación de resultados**

Para sustentar la comunicación y el informe, la evidencia es fundamental. El auditor debe obtener, analizar, interpretar y documentar la información, para apoyar los resultados de la Auditoría.

El proceso de examinar y evaluar la información es:

Se debe obtener información sobre todo asunto relacionado con los objetivos y alcance de la Auditoría.

La información debe ser suficiente, competente, pertinente y útil para proveer una base sólida a los hallazgos y recomendaciones de la Auditoría.

Un informe útil y verosímil a los órganos rectores sobre evaluación de resultados o sobre eficacia debería contener información significativa de los siguientes temas:

**Orientación de la gestión:** la medida en que los objetivos, los programas integrantes, los campos de acción y las funciones de los empleados de un organismo son claros, están bien integrados y comprendidos y se reflejan de

manera apropiada en los planes, en la estructura, en la delegación de autoridad y en los procesos de toma de decisión.

**Pertinencia:** la medida en que un programa o campo de acción sigue respondiendo a los problemas o a las condiciones previstas.

**Congruencia:** la medida en que el diseño de un programa o un campo de acción y el nivel de los esfuerzos realizados, son consecuentes con el logro de los objetivos específicos.

**Desempeño:** la medida en que se han conseguido las metas y objetivos propuestos.

**Grados de satisfacción:** la medida en que los destinatarios del programa o campo de acción, ya sean electores de los distritos o clientes los juzgan satisfactorios.

**Impactos secundarios:** la medida en que han aparecido otras consecuencias significativas, previstas o imprevistas, positivas o negativas.

**Costos y productividad:** las relaciones en los costos, insumo y el rendimiento.

**Capacidad de adaptación:** la facilidad que presenta un organismo para adaptarse a los cambios que ocurren en los mercados, la competencia los fondos disponibles o la tecnología.

### **Estructura física y contenido del informe**

Conviene hacer algunas sugerencias que pueden ser útiles al momento de preparar el informe.

**1.- La carátula.-** puede ser una cartulina sin ninguna leyenda pero con una ventana que permita identificar el título del informe, puede estar protegida por una tapa plástica transparente.

En la primera página puede ir el nombre de la entidad, el título del informe, el número del informe y la fecha.

**2.- Título del informe.-** debe ser constructivo, interesante que transmita el mensaje de la Auditoría de Gestión realizada. Debe ser breve ( no más de tres líneas y unas cuatro palabras por línea).

**3.- Carta del informe.-** se podría contemplar en esta carta los siguientes aspectos relacionados con el objetivo de la Auditoría; los departamentos, áreas, sistemas evaluados, que el trabajo se realizó de acuerdo con normas de Auditoría, o con las normas para el ejercicio profesional.

**4.- La información introductoria.-** es de corta extensión, su objetivo es ubicar en escena al lector sobre los hallazgos que se comentarán en los capítulos. En cuanto al alcance del examen se referirá a las operaciones, sistemas, actividades examinadas.

Las actividades de esta etapa son:

1. Redacción Borrador de Informe
2. Conferencia final para lectura de informe
3. Obtención criterios entidad
4. Emisión informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

#### **Fase IV.- Seguimiento**

La implantación comprende la ejecución de actividades necesarias, su secuencia, presupuesto y equipos de trabajo que participarán.

Se debe tomar en cuenta los factores que inciden en la implantación, capacidad de adaptación de los estudios a las condiciones de la organización, informes de avance y seguimiento, que es la vigilancia especial del programa. Ajustes y correcciones en la implantación, que es evaluar la eficacia de las mejoras introducidas.

Las sesiones periódicas promovidas por la unidad responsable permitirán monitorear y ajustar las actividades y las metas.

Se requiere información, compromiso, disciplina y persistencia en la implantación de las recomendaciones, para lograr el éxito de la implantación

## CAPÍTULO II

### 2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.2 Análisis Institucional

##### *2.2.1 Breve caracterización de la Institución*

La provincia de Cotopaxi está ligada a la fecha del Primero de Abril, pues se determinó esta fecha como la creación de la provincia; la Constituyente estableció la Ley correspondiente el 26 de marzo de 1851. La provincia se crea con los cantones Latacunga como su capital. El 14 de octubre de 1852 Pujilí alcanza su cantonización; luego se crea el cantón Salcedo el 19 de septiembre de 1919; posteriormente son creados los cantones Pangua el primero de junio de 1938; Saquisilí el 18 de octubre de 1943; La Maná el 19 de mayo de 1986 y Sigchos el 7 de agosto de 1992, nuestras riquezas mineras, agrícolas y ganaderas, desde los tiempos pre incásicos fueron explotados con regularidad y se ampliaron en época de la colonia.

La provincia de Cotopaxi tiene una extensión de 6071 kilómetros cuadrados, cuenta con una variedad de climas, desde el frío y gélido de las cumbres y volcanes, hasta el sub trópico.

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo y progreso de la provincia generando políticas públicas en el marco de un nuevo modelo de gestión, de tal manera que la Institución coordine y articule el desarrollo local en favor de la comunidad y de los sectores más necesitados, tendientes a conseguir el bienestar de todos los y las cotopaxenses.

Impulsar el desarrollo social en áreas de educación, salud e infraestructura, el desarrollo económico-productivo y la conservación de los recursos naturales en la provincia.

Concienciar y fortalecer la participación de los actores organizados, en forma reflexiva, crítica, solidaria y la identidad de los cotopaxenses.

Mejorar la atención al público en forma ágil y eficiente y la comunicación interinstitucional para el cumplimiento de las actividades

### **Visión**

Gobierno Provincial autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, ambiental, social y cultural de la provincia.

Promueve la participación ciudadana, brinda servicios de calidad con equidad e igualdad.

Cuenta con personal capacitado, que cumple eficientemente sus funciones.

Trabaja con resultados en base al PPDC, a sus planes operativos anuales y multianuales, impulsando las áreas de educación, salud, riego, industrias, medio ambiente, vías transporte y turismo, guardando el equilibrio ecológico.

Diseña políticas y expide ordenanzas para el desarrollo de la provincia en cualquier tema que requiera ser nombrado y para la incorporación de recursos propios.

Es un Gobierno Provincial fortalecido, solidario, humano, eficiente, democrático, receptivo frente a las expectativas de la ciudadanía y con aceptación plena de nuestra interculturalidad

## **Objetivos**

1. **Socio - políticos:** Buscar el bien común, favoreciendo la equidad social, género y generacional, el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las organizaciones sociales a través de la participación ciudadana.
2. **Económicos:** Dinamizar las economías locales promoviendo procesos de acumulación anclados en el territorio, que permitan la generación y redistribución de los recursos y activos.
3. **Ambientales:** Propiciar el uso y manejo sustentable de los recursos naturales.
4. **Culturales:** Fortalecer la identidad y la interculturalidad

## **2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Diseño Metodológico**

La investigación es de tipo descriptivo-experimental, pues los datos son propios de la institución donde se realizó el estudio, permite determinar el comportamiento de las variables, el análisis de la no aplicación de una Auditoría de Gestión y sus repercusiones en la parte operativa en la institución del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

El estudio se proyecta a estructurar un modelo de Gestión de Auditoría, para lo cual se hará uso de un conjunto de herramientas de planificación, según la siguiente metodología:

1. Evaluación de las alternativas en Auditoría de Gestión aplicando los modernos conceptos del tema.
2. Recopilación de información acerca de las necesidades de los directivos y trabajadores que laboran en la institución.

3. Se tabulara la información de fuentes primarias y secundarias mediante técnicas estadísticas para obtener valores reales de lo que siente y piensan los actores.
4. Obtenida la información clara y precisa, se procederá a realizar un estudio técnico que permita diseñar y estructurar un eficiente sistema de Auditoría de Gestión para ser aplicada en la institución.

### **2.3.2. Tipo de Investigación**

Por las etapas que se seguirá, está presente la utilización del método descriptivo como método de obtención de los conocimientos científicos. Además se utilizará los métodos inductivo, deductivo y el método dialéctico al momento de establecer las entrevistas y determinar los indicadores de gestión.

**2.3.2.1. Bibliográfico.-** El marco teórico planteado es una recopilación bibliográfica a partir de textos publicados como información, documentos validados por expertos en el tema e información virtual.

**2.3.2.2. Descriptivo.-** Dando prioridad en el grado de importante a las encuestas la investigación se torna en descriptiva cuando hacemos un análisis profundo de las respuestas obtenidas de las mismas.

**2.3.2.3. Método Dialéctico.-** Es importante conocer el pensamiento y criterio constructivo de quienes viven una realidad que se debe modificarla, por lo tanto se ha recurrido al método dialéctico para que a través de la comunicación y dialogo podamos intercambiar ideas con los actores.

**2.3.2.4. De Campo.-** También la investigación de campo está presente en este trabajo como una parte fundamental en vista de que el conocimiento bibliográfico necesita de su complemento vivencial en el lugar de los hechos, por la tanto hemos concurrido a realizar una observación en el lugar donde se dan los hechos.

Para la presente investigación no se desarrolla el método estadístico, dado que la población es pequeña.

### **2.3.3 Métodos y técnicas a ser empleados.**

Para el presente trabajo se aplicarán métodos empíricos y estadísticos lo que nos permitirá llevar a cabo el proceso de manera ordenada, lógica y científica, para así alcanzar los objetivos propuestos y finalizar en el procesamiento.

#### **2.3.3.1 MÉTODOS**

**2.3.3.1.1. Método Teórico.-** En la presente investigación, este método nos ayudará a fundamentar en forma teórica toda la información obtenida.

**2.3.3.1.2. Método Deductivo-Inductivo.-** Este método para el desarrollo del trabajo nos permitirá observar, extraer, comparar, generalizar, comprobar y demostrar situaciones generales explicadas en el marco teórico.

**2.3.3.1.3. Método de la observación científica.-** Este método nos permitirá obtener conocimiento acerca del objeto de estudio tal y como se presenta.

**2.3.3.1.4. Dialectico.-** A través de este método podemos aplicar un modelo de gestión de Auditoría diseñado específicamente para la institución.

**2.3.3.1.5. Método Empírico.-** En la presente investigación utilizaremos la observación directa de la manera que las encuestas y entrevistas que se aplicarán a los trabajadores de la institución.

Para el desarrollo de la investigación nos apoyamos en la estadística descriptiva porque permite organizar los indicadores cuantitativos obtenidos.

#### **2.3.4. TÉCNICAS**

**2.3.4.1. Observación.-** Se estableció un mecanismo que permitió recopilar de opiniones y perspectivas de los actores que tienen relación directa con el proyecto a realizarse.

**2.3.4.2. Encuesta.-** La técnica de encuestas permitirá la codificación de los datos recolectados.

**2.3.4.3. Entrevista.-** El trabajo respecto a la recopilación a través de las entrevistas se realizará técnicamente con el personal seleccionado y su codificación permitirá determinar la realidad del proyecto en estudio.

#### **2.3.5. INSTRUMENTOS**

**2.3.5.1. Cuestionario.-** Se elaborarán cuestionarios aplicando técnica de análisis exhaustivo que permite recabar todo tipo de información que establecerá el diagnóstico.

**2.3.5.2. Guía De Observación.-** Se hace necesario elaborar una guía de observación para dirigirnos a los actores y recopilar datos importantes para la elaboración de nuestro proyecto.

**2.3.5.3. Guía De Entrevista.-** Para poder aplicar la entrevista a los Directivos, personal administrativo y socios que están en relación directa con el proyecto es necesario elaborar una guía de entrevistas que nos permite organizar nuestro trabajo.

#### **2.3.5.4. Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados**

Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

1. Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis: cuadros de una sola variables, cuadro de cruce de variables, etc.
4. Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
5. Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Mientras que para el análisis e interpretación de los resultados se procederá en la forma siguiente:

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## 2.4. ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 1.- El GPC tiene un control diario de tiempo y presupuesto

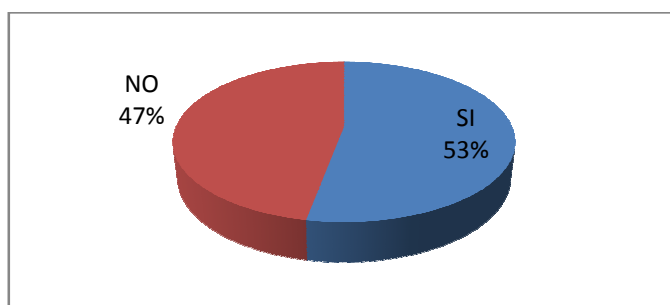
**TABLA No. 1 CONTROL DIARIO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	53%
NO	8	47%
TOTAL	17	100%

**ANÁLISIS:** Del total encuestado, el 53% se pronunciaron el GPC si tiene un control diario de tiempo y presupuesto, por el contrario el 47% respecto a esta pregunta supo responder que el GPC no tiene un control diario de tiempo y presupuesto

**INTERPRETACIÓN:** Más de la mitad de encuestados manifiesta que el GPC si tiene un control diario de tiempo y presupuesto

**GRÁFICO No. 1.- CONTROL DIARIO**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

### 2. El control diario y presupuesto que maneja el GCP es eficiente

**TABLA No. 2 CONTROL DIARIO Y PRESUPUESTO**

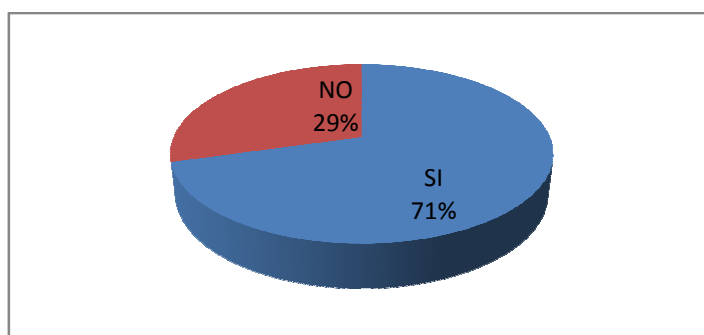
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	71%
NO	5	29%

<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**ANÁLISIS:** Respecto a la pregunta realizada el 71% de las personas que fueron encuestadas opina que el control diario y presupuesto que maneja el GPC si es eficiente, mientras que en el 29% de las personas supieron responder por la alternativa que el control diario y presupuesto que maneja el GCP no es eficiente.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede visualizar en gran medida que si es eficiente el control diario y presupuesto que maneja el GPC.

### GRÁFICO No. 2 CONTROL DIARIO Y PRESUPUESTO



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

### 3. ¿Posee por escrito sus funciones?

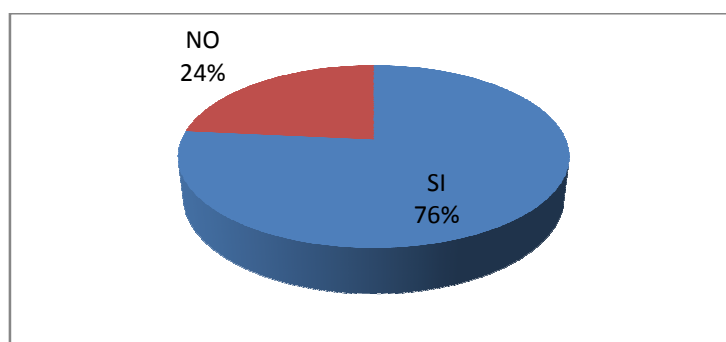
**TABLA No. 3 POSEE POR ESCRITO SUS FUNCIONES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	<b>13</b>	<b>76%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 76% de las personas encuestadas respondieron que si posee por escrito sus funciones. Por otra parte el 24% de los encuestados asevera que no posee por escrito sus funciones.

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta pregunta los encuestados sostienen que en su mayoría que si posee por escrito sus funciones pero otro grupo de personas expresan que no tienen las funciones por escrito.

**GRÁFICO No. 3 POSEE POR ESCRITO SUS FUNCIONES**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**4. El GPC maneja un registro de procedimientos contables, trayectoria de los documentos cuando se considere necesario.**

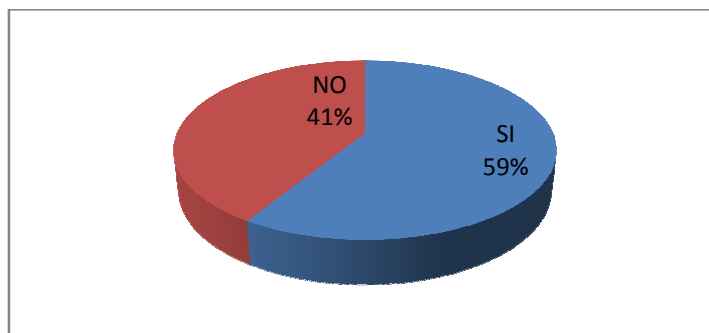
**TABLA No. 4 REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 59% de las personas encuestadas respondieron que el GPC si maneja un registro de procedimientos contables, trayectoria de los documentos cuando se considera necesario. Por otra parte el 41% de los encuestados asevera que el GCP no maneja un registro de procedimientos contables.

**INTERPRETACIÓN:** En la respuesta a esta pregunta refleja que el GCP maneja un registro de procedimientos contables cuando se considera necesario.

#### GRÁFICO No. 4 REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**5. Le considera efectiva el manejo del archivo donde se encuentra la información de las actividades que realiza la institución**

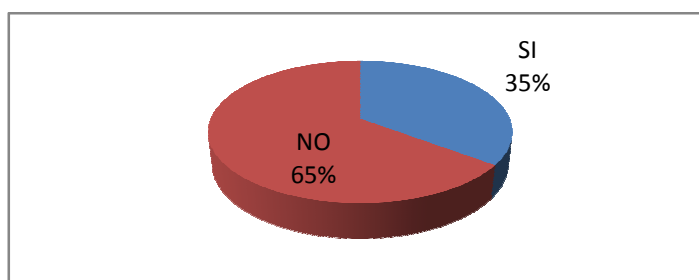
**TABLA No. 5 MANEJO DEL ARCHIVO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

**ANÁLISIS:** Con respecto a esta pregunta las personas supieron manifestar en un 35% le considera efectiva el manejo del archivo donde se encuentra la información de las actividades que realiza la institución, y 65% de los encuestados eligieron la alternativa que no le considera efectiva el manejo del archivo.

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a la presente pregunta los encuestados manifiestan que no le consideran efectivo el manejo del archivo donde se encuentra la información de las actividades que realiza la institución

**GRÁFICO No. 5 MANEJO DEL ARCHIVO**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

## 6. El GPC tiene un Plan de Auditoría de Gestión Interna

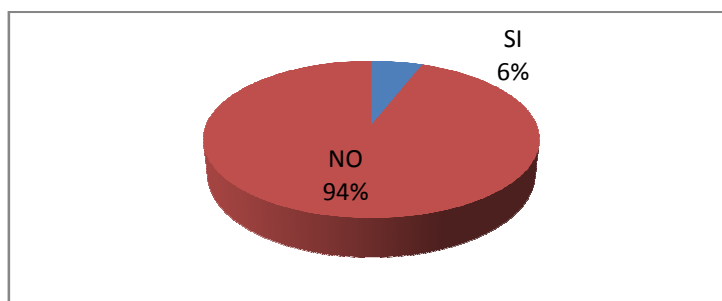
**TABLA No. 6 PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	16	94%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 94% de las personas encuestadas sostienen que el GCP no tiene un plan de Auditoría de Gestión interna, por el contrario apenas el 6% manifiesta que si tiene un plan de Auditoría de Gestión interna el GCP

**INTERPRETACIÓN:** En la presente pregunta rotundamente se observa que el GPC no tiene un plan de Auditoría de Gestión interna

**GRÁFICO No. 6 PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

## 7. El GPC posee un sistema de Control Interno

**TABLA No. 7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

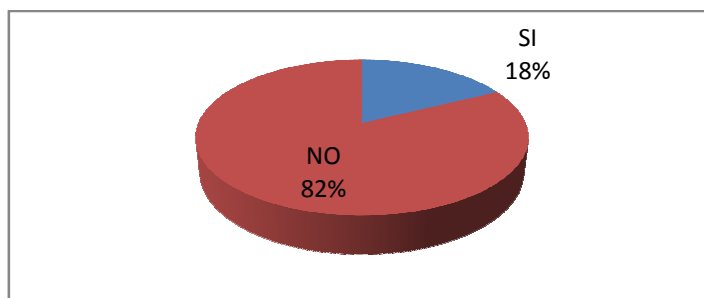
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--------------	------------	------------

<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>18%</b>
<b>NO</b>	<b>14</b>	<b>82%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 82% de las personas encuestadas sostienen que el GCP no posee un sistema de Control Interno, por el contrario el 18% manifiesta que si posee un sistema de Control Interno el GCP

**INTERPRETACIÓN:** En la presente pregunta en gran escala se observa que el GCP no posee un sistema de Control Interno.

**GRÁFICO No. 7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**8. Cree importante que la institución maneje un programa de Auditoría de Gestión interna.**

**TABLA No. 8 PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**

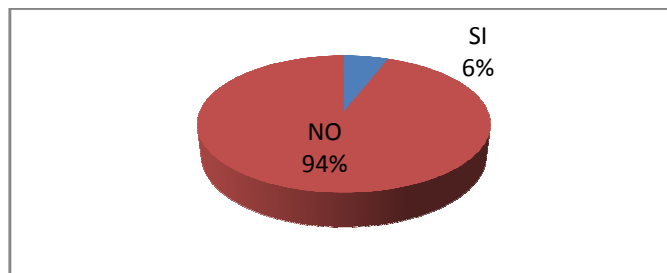
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>NO</b>	<b>16</b>	<b>94%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Del total de las personas encuestadas el 94% opinan que no es importante que la institución maneje un programa de Auditoría de Gestión interna.

Por otra parte las personas responden en un 6% que si es importante que la institución maneje un programa de Auditoría de Gestión interna

**INTERPRETACIÓN:** Con relación a la pregunta la mayor parte coinciden que no es importante que la institución maneje un programa de Auditoría de Gestión interna.

**GRÁFICO No. 8 PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**9. Cree usted que, con la implementación de un marco de Auditoría de Gestión interna disminuirá los riesgos en el mal manejo de fondos públicos.**

**TABLA No. 9 IMPLEMENTACIÓN DE UN MARCO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**

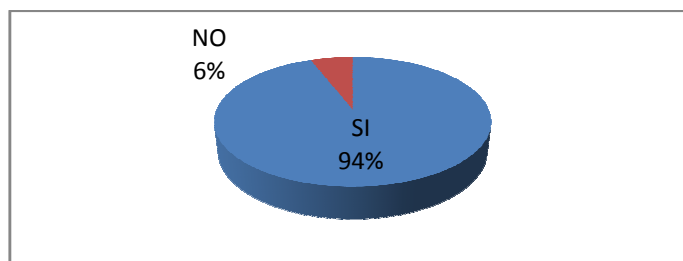
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	94%
NO	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Con respecto a la pregunta opina en un 94% que la implementación de un marco de Auditoría de Gestión interna si disminuirá los riesgos en el mal manejo de fondos públicos, en cambio un 6% sostiene que implementación de un marco de Auditoría de Gestión interna será en vano porque no disminuirá los riesgos en el mal manejo de fondos públicos.

**INTERPRETACIÓN:** Con relación a la pregunta el resultado refleja notablemente la aceptación de una implementación de un marco de Auditoría de

Gestión interna la cual disminuirá los riesgos en el mal manejo de fondos públicos

**GRÁFICO No. 9 IMPLEMENTACIÓN DE UN MARCO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**10. Las funciones del contador general están separados de las personas encargadas del manejo de fondos.**

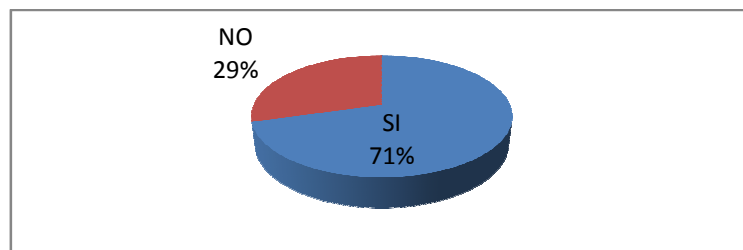
**TABLA No. 10 FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	71%
NO	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Del total de encuestados, el 71% de las personas eligen la alternativa que las funciones del contador general si están separados de las personas encargadas del manejo de fondos, mientras que en menor grado, con un 29%, opinan que las funciones del contador general no están separados de las personas encargadas del manejo de fondos.

**INTERPRETACIÓN:** La respuesta de los encuestados manifiesta que las funciones del contador general están separadas de las personas encargadas del manejo de fondos

**GRÁFICO No. 10 FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**11. Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad de los empleados de este departamento libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la institución.**

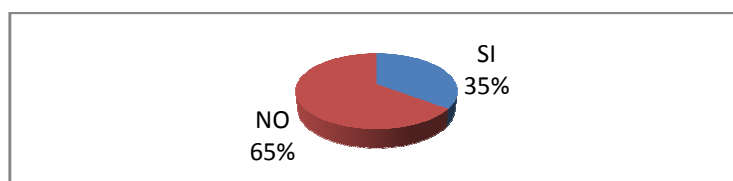
**TABLA No. 11 VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** De las personas que tienen relación de este departamento, el 35% supo responder que si esta bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la institución, mientras que el 65% manifiesta que no está bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad

**INTERPRETACIÓN:** Más de la mitad de encuestados manifiesta que libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la institución de no está bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad

**GRÁFICO No. 11 VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**12. Maneja usted actas de responsabilidad de información.**

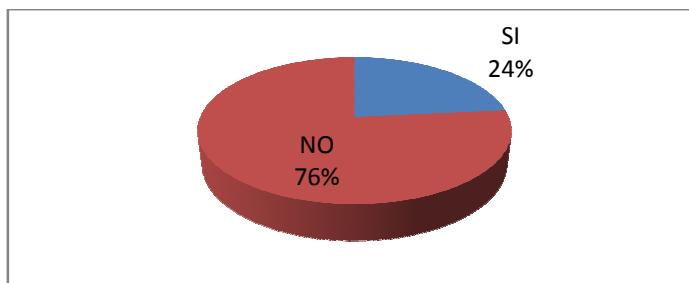
**TABLA No. 12 ACTAS DE RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
TOTAL	17	100%

**ANÁLISIS:** Respecto a la pregunta realizada el 24% de las personas que fueron encuestadas opina no manejan actas de responsabilidad de información, mientras que en el 76% de las personas supieron responder si manejan actas de responsabilidad de información

**INTERPRETACIÓN:** Se puede visualizar en gran medida que no manejan actas de responsabilidad de información

**GRÁFICO No. 12 ACTAS DE RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**13. Tiene la institución un manual de procedimientos contables.**

**TABLA No. 13 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

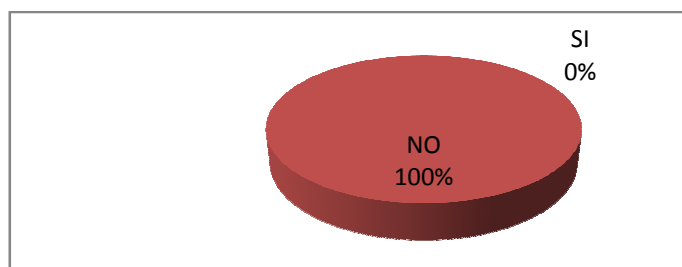
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%

<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**ANÁLISIS:** Del 100 % de las personas encuestadas todos coincidieron en la alternativa que manifiesta que no tiene la institución un manual de procedimientos contables

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta pregunta todos los encuestados sostienen que la institución tiene un manual de procedimientos contables

**GRÁFICO No. 13 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**14. Todos los componentes informes y estados financieros son revisados y operados por departamentos y funcionarios que han intervenido en su preparación.**

**TABLA No. 14 ESTADOS FINANCIEROS SON REVISADOS**

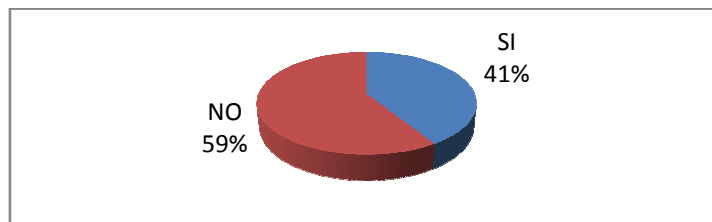
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>7</b>	<b>41%</b>
<b>NO</b>	<b>10</b>	<b>59%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 59% de las personas encuestadas respondieron que todos los componentes informes y estados financieros son revisados y operados por departamentos y funcionarios que han intervenido en su preparación. Por otra parte el 41% de los encuestados asevera que no todos los componentes informes y

estados financieros son revisados y operados por departamentos y funcionarios que han intervenido en su preparación

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta pregunta los encuestados sostienen que no todos los componentes informes y estados financieros son revisados y operados por departamentos y funcionarios que han intervenido en su preparación

**GRÁFICO No. 14 ESTADOS FINANCIEROS SON REVISADOS**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**15. Están debidamente operados los asientos de diario por funcionario responsable de área.**

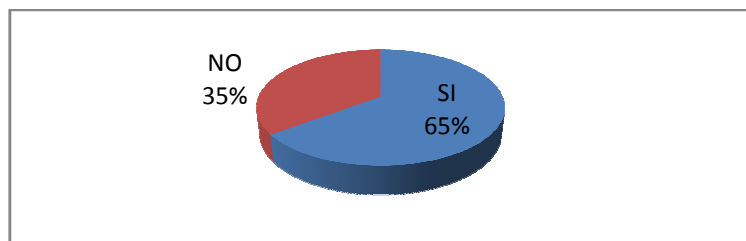
**TABLA No. 15 ESTAN OPERADOS LOS ASIENTOS DE DIARIO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	65%
NO	6	35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Con respecto a esta pregunta las personas supieron manifestar en un 35% si están debidamente operados los asientos de diario por el funcionario responsable de área, y 65% de los encuestados eligieron la alternativa que no están debidamente operados los asientos de diario por el funcionario responsable de área

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a la presente interrogación los encuestados manifiestan que están debidamente operados los asientos de diario por funcionario responsable de área

**GRÁFICO No. 15 ESTAN OPERADOS LOS ASIENTOS DE DIARIO**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**16. El departamento de contabilidad se maneja bajo partidas presupuestarias.**

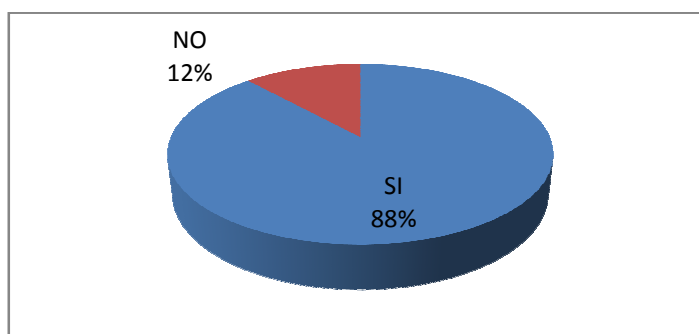
**TABLA No. 16 CONTABILIDAD SE MANEJA BAJO PARTIDAS PRESUPUESTARIAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 88% de las personas encuestadas sostienen que el departamento de contabilidad si se maneja bajo partidas presupuestarias, por el contrario apenas el 12% manifiesta que el departamento de contabilidad no se maneja bajo partidas presupuestarias.

**INTERPRETACIÓN:** Es importante tomar en cuenta este punto debido a que una gran parte de los encuestados manifiesta que el departamento de contabilidad se maneja bajo partidas presupuestarias

**GRÁFICO No. 16 CONTABILIDAD SE MANEJA BAJO PARTIDAS PRESUPUESTARIAS**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

ELABORADO: Calle Carmen – Espín Maura

**17. Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar operaciones previas están informados de las instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser operados pacientemente, límite y monto de las mismas.**

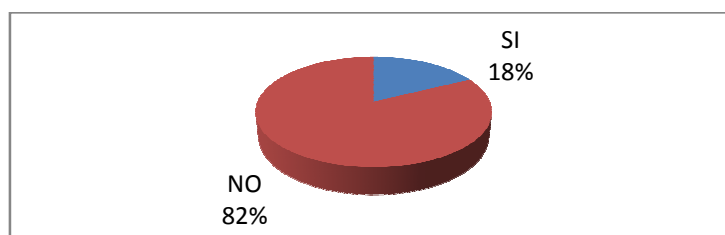
**TABLA No. 17 LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

**ANÁLISIS:** El 82% de las personas encuestadas sostienen que no están informados de las instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser operados pacientemente, límite y monto de las mismas, por el contrario el 18% manifiesta que si están informados

**INTERPRETACIÓN:** En la presente pregunta en gran escala se observa que los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar operaciones previas no están informados de las instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser operados pacientemente, límite y monto de las mismas.

**GRÁFICO No. 17 LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**



FUENTE: Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

ELABORADO: Calle Carmen – Espín Maura

**18. Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas están provistas de modelos de las formas de las personas utilizados para tal efecto.**

**TABLA No. 18 ATRIBUCIONES PARA REVISAR**

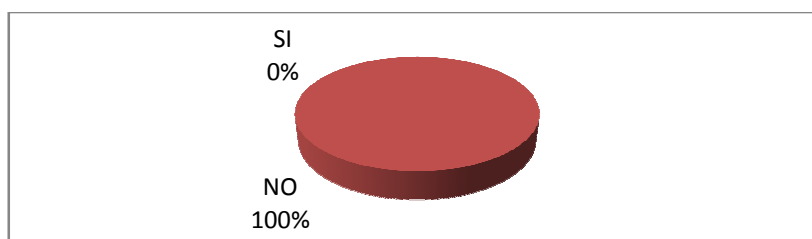
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--------------	------------	------------

<b>SI</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NO</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Del 100 % de las personas encuestadas todos coincidieron en la alternativa que manifiesta que los funcionarios y empleados no tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas no están provistos de modelos de las formas de las personas utilizados para tal efecto.

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta pregunta todos los encuestados sostienen que los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas no están provistos de modelos de las formas de las personas utilizados para tal efecto.

**GRÁFICO No. 18 ATRIBUCIONES PARA REVISAR**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi

**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

### 19. La institución tiene manual de procedimiento interno.

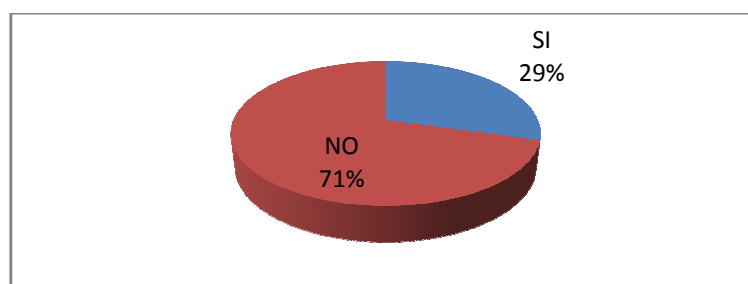
**TABLA No. 19 MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>71%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Del total de las personas encuestadas el 71% opinan que la institución no tiene manual de procedimiento interno. Por otra parte las personas responden en un 29% que la institución si tiene manual de procedimiento.

**INTERPRETACIÓN:** Con relación a la pregunta las personas encuestadas manifiestan que existe un manual de procedimiento interno sin embargo existe un grupo que se expresa que carecen de dicho manual.

**GRÁFICO No. 19 MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**20. Se realiza un control sobre las ofertas presupuestadas para la adquisición de bienes insumos materiales, etc., por parte del empleado encargado de esta actividad.**

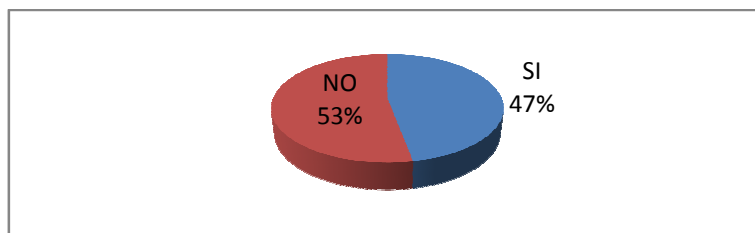
**TABLA No. 20 CONTROL SOBRE LAS OFERTAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	47%
NO	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** El 53% de los encuestados responden no se realiza un control sobre las ofertas presupuestadas para la adquisición de bienes insumos materiales, etc, por parte del empleado encargado de esta actividad, por el contrario el 47% opina que si se sujetan a control de las ofertas de bienes, insumos y materiales por parte del funcionario encargado.

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a la pregunta podemos visualizar que no se realiza el respectivo control sobre las ofertas presupuestadas, actividad que debe realizar un funcionario por lo que se convierte en una gran debilidad en la institución.

**GRÁFICO No. 20 CONTROL SOBRE LAS OFERTAS**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**21. Se lleva un registro detallado de las inversiones en un departamento o por una persona distinta de aquella designado oficialmente para el efecto.**

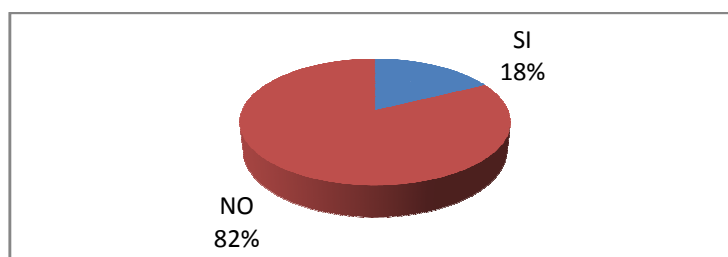
**TABLA No. 21 REGISTRO DETALLADO DE LAS INVERSIONES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:** Respecto a la pregunta el 82% de los encuestados expresa que no se lleva un registro detallado de las inversiones en un departamento o por una persona distinta de aquella designado oficialmente para el efecto. Por el contrario tan solo el 18% manifiesta que si se realiza.

**INTERPRETACIÓN:** Es importante indicar que la mayoría de encuestados concuerdan no se lleva ningún registro detallado de las inversiones que se realiza en la institución por lo que es otro punto a ser tomado muy en cuenta

**GRÁFICO No. 21 REGISTRO DETALLADO DE LAS INVERSIONES**



**FUENTE:** Personal del Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**ELABORADO:** Calle Carmen – Espín Maura

**2.4.1. COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS DIRECTRICES:**

De los resultados obtenidos a través de la técnica de recolección de la información y que se relacionan con las interrogantes especialmente con la hipótesis planteada, se confirma que no contar con un sistema de Auditoría de Gestión obstruye el correcto y efectivo desarrollo de las actividades de la institución e incluso la mala práctica de actos de corrupción, por lo que es vital crear un modelo de Auditoría de Gestión y su implementación por los resultados obtenidos en la encuesta:

#### **2.4.2. CONCLUSIONES**

- Del personal encuestado la mayor parte concuerda que se debe realizar una Auditoría de Gestión al Gobierno Provincial de Cotopaxi, ya que a través de ella se haría más eficiente la gestión administrativa y toda acción pública sería transparente.
- Se ha determinado un desconocimiento parcial de lo que es una Auditoría de Gestión por parte de los funcionarios del Gobierno Provincial de Cotopaxi, así como los beneficios que esta brinda al momento de su culminación.
- Existe una opinión clara que la Auditoría de Gestión es una herramienta que serviría para cuidar de los fondos públicos y su optima utilización a favor de la colectividad.

#### **2.4.3. RECOMENDACIONES:**

- Una aplicación correcta de un sistema de gestión de Auditoría minimiza riesgos de malas operaciones o prácticas administrativas, económicas evitando graves perjuicios al estado por lo que es necesario que las instituciones públicas implementen un modelo propio de Auditoría de Gestión.
- Es necesario normar el manejo y supervisión de los funcionarios que tienen que cumplir con estas responsabilidades del control de libros y registros contables.
- Es importante diseñar un modelo de gestión de Auditoría cuya aplicación permita una administración eficiente y cuidar de los recursos físicos y materiales que maneja la institución.

## **CAPÍTULO III**

### ***3.1. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA PROPUESTA***

#### ***3.1.1. Tema de la Propuesta:***

Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Cotopaxi comprendido al período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.

### ***3.2. INTRODUCCIÓN***

La Auditoría de Gestión no es solamente una recolección de datos y un chequeo de cumplimiento de los programas y de si se han aplicado con exactitud los presupuestos del estado. Esta implica que con esa base de datos se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aún lo que se dejó de realizar o lo que se hubiese obtenido por encima de lo presente, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa.

El papel de la Auditoría de Gestión debe indicar como están funcionando los sistemas que se realizan en el Gobierno Provincial de Cotopaxi, así como permitirnos identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para usar eficientemente los fondos públicos.

La función de la Auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones ágiles y reales enmarcado en un presupuesto.

### ***3.3 Justificación***

La Auditoría de Gestión es fundamental dentro de la organización pues su aplicación permite un mejor uso de los recursos, el mayor nivel de calidad, para lo cual debe concentrarse la utilización de los recursos de la forma más eficiente posible, mejorando de manera continua los niveles de performance. Los controles deben centrarse en cuestiones o elementos significativos y con un creciente impacto en la organización.

La propuesta plantea herramientas elementales que permitirá que la gestión administrativa desarrolle eficientemente sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; es decir es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles; así mismo que la Gestión Financiera aplique las técnicas y actividades propuestas, a fin de mantener una estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Se aspira que con la propuesta planteada donde se establece una serie de instrumentos de guía pueda ser utilizada y que su información sea un documento valioso dentro de los objetivos de una efectiva Auditoría de Gestión, además podrá ser reformulada de acuerdo a las necesidades del futuro además para investigaciones posteriores.

Al implementar un adecuado sistema de Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Cotopaxi se garantice la aplicación de la ética, principio y políticas para el buen funcionamiento de todas las operaciones en la institución y por consiguiente se impulsa al desarrollo de la ciudad y de los pueblos desposeídos de la sociedad y de inversión pública, generar empleo, mejorar la infraestructura.

La Auditoría de Gestión propuesta tendrá las características de una función consultiva donde se crean y evalúan procedimientos financieros, revisa los registros contables y los procedimientos de operación, evalúa el sistema de Control Interno existente, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.

### **3.4 *Objetivos***

#### **3.4.1. *Objetivo General***

Diseñar un modelo de Auditoría de Gestión muy competente cuya unificación de criterios permita lograr la implantación y aceptación de normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional por parte de los colaboradores de la institución.

#### **3.4.2. *Objetivos Específicos***

1. Verificar la relación existente entre los procesos dentro del departamento para conocer los niveles de eficacia y eficiencia con que se cumplen los mismos.
2. Propender en todos los departamentos de la institución en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.
3. Analizar la importancia del valor del recurso humano junto con el aprovechamiento y distribución de los recursos para enfatizar en las prácticas y procedimientos los cuales deben ajustarse a las actualizaciones y exigencias a fin de ser una institución competente, flexible a los mejoramientos necesarios

### ***3.4.3. Direccionamiento Estratégico***

#### **Misión**

Aportar al desarrollo y progreso de la provincia generando políticas públicas en el marco de un nuevo modelo de gestión de tal manera que la Institución coordine y articule el desarrollo local a favor de la comunidad y de los sectores más necesitados tendientes a conseguir el bienestar de todos los habitantes cotopaxenses.

#### **Visión**

Gobierno Provincial autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, ambiental, social y cultural de la provincia.

Promueve la participación ciudadana, brinda servicios de calidad con equidad e igualdad.

Cuenta con personal capacitado, que cumple eficientemente sus funciones.

Trabaja por resultados y en base a sus planes operativos anuales y multianuales, impulsando las áreas de educación, salud, riego, industrias, medio ambiente, vías transporte y turismo, guardando el equilibrio ecológico.

Diseña políticas y expide ordenanzas para el desarrollo de la provincia en cualquier tema que requiera ser nombrado y para la incorporación de recursos propios.

Es un Gobierno Provincial fortalecido, solidario, humano, eficiente, democrático, receptivo frente a las expectativas de la ciudadanía y con aceptación plena de nuestra interculturalidad.

#### **Objetivos**

**Socio - políticos:** Buscar el bien común, favoreciendo la equidad social, género y generacional, el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las organizaciones sociales a través de la participación ciudadana.

**Económicos:** Dinamizar las economías locales promoviendo procesos de acumulación anclados en el territorio, que permitan la generación y redistribución de los recursos y activos.

**Ambientales:** Propiciar el uso y manejo sustentable de los recursos naturales.

**Culturales:** Fortalecer la identidad y la interculturalidad

## **DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Construir un gobierno alternativo liderado por el HCPC a través del establecimiento de cambios organizacionales intencionados y participativa mente planeados, que le permitan convertirse en una autoridad pública provincial comprometida con la transformación de las estructuras de des igualdad de su territorio y que lo habiliten para actuar como agente de cambio, democratización y desarrollo conjuntamente con gobiernos municipales, juntas parroquiales y, otros actores.

Objetivos específicos del PEI:

- a. Mejorar la eficiencia administrativa acercando las demandas ciudadanas a las ofertas institucionales.
- b. Distribuir equitativamente los recursos, con énfasis en las áreas rurales y en la inversión social, en base a la planificación, priorización y presupuestos participativos.
3. Desarrollar capacidad para generar y ejecutar políticas públicas con participación social que ataquen la pobreza, la exclusión y la inequidad (eficacia).

c. Fortalecer la participación y control social, coordinación y co-responsabilidad interinstitucional.

d. Fortalecer la capacidad de gestión para con seguir apoyos, liderar acciones, formar opinión, crear coaliciones, reducir resistencias, obtener recursos y ampliar progresivamente su grado de influencia

d. Lograr en la gestión provincial un enfoque de género y generacional e interculturalidad del territorio y de las múltiples oportunidades que ofrecen las diversidades culturales y ambientales para contribuir al fortalecimiento de la democracia.

e. Asegurar la expresión de las culturas indígenas en la institucionalidad y en las políticas locales.

## **DE LA VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES**

Visión estratégica institucional Gobierno Provincial autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, ambiental, social y cultural de la provincia. Promueve la participación ciudadana, brinda servicios de calidad con equidad e igualdad. Cuenta con personal capacitado, que cumple eficientemente sus funciones. Trabaja con resultados en base al PPDC, a sus planes operativos anuales y multianuales, impulsando las áreas de educación, salud, riego, industrias, medio ambiente, vías transporte y turismo, guardando el equilibrio ecológico. Diseña políticas y expide ordenanzas para el desarrollo de la provincia en cualquier tema que requiera ser nombrado y para la incorporación de recursos propios Es un Gobierno Provincial fortalecido, solidario, humano, eficiente, democrático, receptivo frente a las expectativas de la ciudadanía y con aceptación plena de nuestra interculturalidad.

Misión Institucional Contribuir al desarrollo y progreso de la provincia generando políticas públicas en el marco de un nuevo modelo de gestión, de tal manera que la Institución coordine y articule el desarrollo local en favor de la comunidad y de los sectores más necesitados, tendientes a conseguir el bien estar de todos los y las cotopaxenses.

Impulsar el desarrollo social en áreas de educación, salud e infraestructura, el desarrollo económico-productivo y la conservación de los recursos naturales en la provincia.

Concienciar y fortalecer la participación de los actores organizados, en forma reflexiva, crítica, solidaria y la identidad de los cotopaxenses. Mejorar la atención al público en forma ágil y eficiente y la comunicación interinstitucional para el cumplimiento de las actividades.

#### **3.4.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

##### **INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:**

##### **Indicadores Asociados a la Productividad y la Calidad:**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

##### **3.4.4.1. EFICACIA:**

“Eficacia”: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz".

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al

esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

#### **3.4.4.2. EFECTIVIDAD:**

“Efectividad”: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, “Este año se sobre cumplió el plan de...”. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El partido enseña que solo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

#### **3.4.4.3. Eficiencia:**

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.

La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

**3.4.4.3.1. Eficiencia social:** Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

**3.4.4.3.2. Eficiencia económica:** Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Nosotros consideramos que la eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la operación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En nuestro medio, quizá no todos comprendamos bien esto y por ello frecuentemente subutilizamos nuestras capacidades.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD. INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. Nosotros bien podríamos, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

## **DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN A SER AUDITADA**

Archivo N° 1  
PLANIFICACIÓN

**Institución Auditada:** Gobierno Provincial de Cotopaxi

**Dirección:** Calle Tarqui y Quito  
**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión por el período 2007

### 3.5. ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

REF.	No	DESCRIPCIÓN
APL 1 1.1	4/4	Contrato
APL 1 1.2	3/3	Propuesta de Servicios
APL 1 1.3	1/1	Distribución de trabajo
APL 1 1.4	1/1	Siglas a utilizar por los integrantes del equipo
APL 1 1.6	1/1	Marcas de Auditoría

#### APL 1 ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

##### 3.5.1. CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA FINANCIERA

En la ciudad de Latacunga a los 03 días del mes de enero del año dos mil nueve comparecen por una parte el **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**, que en adelante se denominará la **CONTRATANTE**, representada por el Dr. César Umajinga y por otra parte la Sra. Carmen Calle Jiménez en representación de la Firma Auditora **CALLE ESPÍN & ASOCIADOS**, que en adelante se denominará el **CONTRATISTA** y convienen celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA**, al tenor de las siguientes cláusulas.

**CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.-** Por virtud del presente contrato, la firma de auditoría se compromete frente a la **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**, a realizar la Auditoría de Gestión en el periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 diciembre 2007.

**CLÁUSULA SEGUNDA. ALCANCE.-** De conformidad con las leyes establecidas, la Auditoría de Gestión se efectuará en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con libertad, autonomía técnica y administrativa, que permitan emitir una opinión sobre el entorno auditado desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2007

**CLÁUSULA TERCERA. AUTONOMÍA DE LAS PARTES.-** Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable.

Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de salarios, presentaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes fiscales o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente contrato.

**CLÁUSULA CUARTA. OBLIGACIONES DE LA DIÓCESIS DE LATACUNGA. EL Gobierno Provincial de Cotopaxi** por la Auditoría de Gestión del período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007 deberá cancelar la suma de \$3000, a través del trabajo que **CALLE ESPÍN & ASOCIADOS** presenten se logrará lo siguiente:

1. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a la Auditoría. Esta obligación comprende entre otras cosas :

- a) Permitirle y facilitarle al auditor la inspección en cualquier tiempo, de los Activos Subyacentes de las universalidades de los libros de contabilidad, correspondencia, comprobantes de cuentas, soporte y demás papeles, que se encuentren en poder del **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI** o de los Administradores Autorizados, de conformidad con los reglamentos.
  - b) Suministrar al auditor toda la información que éste requiera para establecer a través de ella, un control permanente sobre las universalidades.
2. Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente para con el Auditor. Entre otras cosas, esta obligación incluye el deber de abstenerse de difundir informes, versiones, comentarios sobre las deficiencias en que se incurran durante la Auditoría de Gestión.

**CLÁUSULA QUINTA. OBLIGACIONES DEL AUDITOR.-** Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen las obligaciones del Auditor circunscriben el alcance y metodologías establecidas en la propuesta. En atención a lo anterior el auditor asume las siguientes obligaciones:

- a) Realizar la Auditoría, conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Ecuador.
- b) Evaluar el Sistema de Control interno del **Gobierno Provincial de Cotopaxi**.
- c) Emitir un Dictamen sobre el **Gobierno Provincial de Cotopaxi** por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2007

**CLÁUSULA SEXTA. DURACIÓN.-** De conformidad con el presente contrato, la Firma de Auditoría prestará sus servicios de Auditoría Externa al **Gobierno**

**Provincial de Cotopaxi**, durante los meses comprendidos entre noviembre, diciembre del 2010.

**CLÁUSULA SEPTIMA. JURISDICCIÓN.-** En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Latacunga declarando expresamente someterse a los jueces competentes de esta ciudad.

Para constancia de lo actuado, los contratantes firman el presente documento en duplicado en el lugar y fecha indicada.

\_\_\_\_\_  
Dr. César Umajinga

**PREFECTO**

\_\_\_\_\_  
Sra. Calle Jiménez Carmen Grimanesa

**Calle Espín & Asociados**

Av. Benjamín Terán y Antonia Vela

Elaborado Por: <b>CJCG - EEMO</b>	Fecha: <b>10-11-2010</b>
Revisado Por: <b>P.C.J.</b>	Fecha: <b>10-11-2010</b>

### **3.5.2. PROPUESTA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA**

#### **CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA**

Latacunga, 1 de Octubre del 2010

Señores

**GOBIERNO MUNICIPAL DE COTOPAXI**

Presente.-

De nuestra consideración:

Con la presente carta ponemos a su consideración la siguiente propuesta de trabajo de nuestra **Firma de Auditoría Calle Espín & Asociados**, la misma que presta servicios de auditoría financiera, administrativa, operacional y de gestión, nuestra empresa está ubicada en la avenida Benjamín Terán y Antonia Vela. Aprovechamos esta oportunidad para agradecerles la aceptación de nuestros servicios lícitos y nos suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Calle Jiménez Carmen G.

Espín Estrella Maura Olivia

### **ASESORÍA**

Msc. Dr. C.P.A Jorge Parreño Cantos

**Contador Público Autorizado**

### **NATURALEZA**

El trabajo que a desarrollar al **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**, será la Auditoría Gestión al periodo 1 de enero al 31 de diciembre del año 2007, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

### **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión al periodo 1 de enero al 31 de diciembre del año 2007 permitirá determinar cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, economía y equidad

en la distribución de los recursos en función del cumplimiento de los planes, proyectos realizados; con el propósito de emitir un informe en el que contendrá un dictamen profesional con criterio sobre el impacto socio - económico.

## **OBJETIVOS**

- Determinar cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la distribución de los recursos en función del cumplimiento de los planes, programas y proyectos realizados en el **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la organización.
- Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno para contribuir al fortalecimiento de la gestión de la entidad.

## **RECURSOS HUMANOS**

### **Representantes de la Diócesis de Latacunga**

- Dr. César Umajinga Guamán
- Entidades y empleados que forma parte del **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**

### **3.5.3. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO**

Para la realización del estudio el equipo de trabajo será el encargado de realizar las siguientes actividades:

<b>Nº</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Planeación del trabajo	<b>Calle Jiménez Carmen</b>
2	Ejecución del trabajo	<b>Espín estrella Maura</b>
3	Elaboración del Informe	<b>Calle Jiménez Carmen</b> <b>Espín Estrella Maura</b> <b>Parreño Cantos Jorge</b>

### 3.5.4. SIGLAS A UTILIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

Se utilizarán las siguientes siglas:

NOMBRES	CARGO	INICIALES
Dr. Parreño Cantos Jorge	SUPERVISOR	P.C.J
Calle Jiménez Carmen G	AUDITORA JUNIOR	C.J.C.G
Espín Estrella Maura O.	AUDITORA JUNIOR	E.E.M.O

### 3.5.5. MARCAS DE AUDITORÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
^	Verificado y analizado con los registros existentes
\	Verificado sin documentación de soporte
Ø	Verificación de saldos mayores con auxiliares
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
Σ	Sumatoria verificada
♂	No reúne requisitos
NI	Nota de interés: Se encontró errores de cálculo u omisión de valores
(N	Documentación que no reúne requisitos fiscales
N)	Aplicación contable incorrecta
I	Inspeccionado
PP	Puntos pendientes
®	Cálculos realizados por Auditoría
PCI	Puntos de Control Interno

**DATOS GENERALES DE LA****INSTITUCIÓN A SER AUDITADA**

Elaborado Por: <b>C.J.C.G – E.E.M.O</b>	Fecha: <b>11-10.2010</b>
Revisado Por: <b>P.C.J</b>	Fecha: <b>11-10-2011</b>

**Institución Auditada:** Gobierno Provincial de Cotopaxi  
**Dirección:** Calle Tarqui y Quito  
**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión por el período 2007

**3.6. ARCHIVO PERMANENTE**

<b>REF.</b>	<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>AP 1</b>		<b>CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>
<b>AP 1 1.1</b>	<b>2/2</b>	Base Legal
<b>AP 1 1.2</b>	<b>1/1</b>	Políticas, Objetivos
<b>AP 1 1.3</b>	<b>1/1</b>	Misión Institucional
<b>AP 1 1.4</b>	<b>1/1</b>	Visión Institucional
<b>AP 1 1.5</b>	<b>1/1</b>	Estructura Orgánica

## **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

### **3.6.1. AP 1.1.1 Base legal**

Nuestra provincia es llamada Cotopaxi, en razón del gran volcán que por su belleza y majestuosidad es admirado en el mundo entero, tiene algunas explicaciones en relación a su nombre.

Cotopaxi en lengua Caribe significa Rey de la Muerte; en quichua, Masa de Fuego; en Cayapa y Aymara, Cuello Trono o Altar de la Luna. De todas estas acepciones, la más difundida es la que tiene relación a Cuello de Luna

La provincia de Cotopaxi está ligada a la fecha del Primero de Abril, pues se determinó esta fecha como la creación de la provincia; la Constituyente estableció la Ley correspondiente el 26 de marzo de 1851. La provincia se crea con los cantones Latacunga como su capital y Ambato. El 14 de octubre de 1852 Pujilí alcanza su cantonización; luego se crea el cantón Salcedo el 19 de septiembre de 1919; posteriormente son creados los cantones Pangua el primero de junio de 1938; Saquisilí el 18 de octubre de 1943; La Maná el 19 de mayo de 1986 y Sigchos el 7 de agosto de 1992. Nuestras riquezas mineras, agrícolas y ganaderas, desde los tiempos preincásicos fueron explotados con regularidad y se ampliaron en época de la colonia.

En estos territorios habitaron los Cayapas-Colorados. Los descendientes de los Atacameños que construyeron tolas y llegaron a Esmeraldas presionados por los

Caras. Por estas tierras estuvieron los Uru-puquinas y de los Panzaleos aprendieron el culto religioso y construyeron pequeños cerros. Las palabras Cuicuno, Saquisilí, Colaisa, guardan la tradición del pueblo Chimú. Asimismo vinieron los Aláquez, Güilas, Cusubambas, Puxilés, Saquisilés, Sigchus y Tanichuchés; es decir, la sangre preincásica generó espíritu indomable.

Los Protopanzaleos modelan y cubren con su orfebrería, cerámica, tejidos además del esfuerzo de quienes labran la tierra para alimentarse de maíz, habichuelas, calabazas y otros productos. En la época incásica la rebeldía de Tukumango, Pillaguazo y Mainalóa de sigchos, es determinante.

En la colonia con el establecimiento de las mitas y los obrajes, se cultivaron grandes extensiones de tierras, se aprovecharon los minerales y se confeccionaron vestidos. En Pívalo, Sigchos, Angamarca, Insinlivía se explotaron minas de oro y plata. Tuvo fama la confección de paños, bayetas, ponchos, mantas, frazadas que salían a Lima, Colombia, Venezuela. Adquirió fama la cerámica de Pujilí, Salcedo y Gualundúin. Nuestra provincia hace muchas décadas ya exportaba sus tejidos, lo que demuestra la importancia que tenía el comercio en estas tierras.

Cotopaxi fue refugio de patriotas y revolucionarios en Angamarca y Tilipulo se escondieron de la persecución realista y afianzaron sus planes para la independencia. Indígenas y mestizos de Zumbahua, Pujilí, Salcedo y Saquisilí, contribuyeron para la independencia.

El Primero de Abril es una fecha que significa el nacimiento de la provincia de Cotopaxi, creada hace 157 años por la Asamblea Constituyente reunida el 25 de febrero de 1851, siendo presidente del Ecuador Diego Noboa. Cuatro asambleístas tenían relación con lo que hoy es nuestra provincia, Camilo García Tovar, tronco familiar de quienes llevan esos apellidos en Latacunga. Antonio Muñoz, quien dirigió por algún tiempo el colegio Vicente León. José Vásconez Mora, ambateño, hijo de latacungueños y Rafael Quevedo Pozo, latacungueño, segundo rector del

colegio Vicente León; son quienes realizaron múltiples gestiones hasta lograr la creación de la provincia que hoy celebra 157 años de ese acontecimiento.

En octubre de 1851; es decir, el mismo año de nuestra creación, se cambió la denominación a provincia de León, en homenaje al filántropo Vicente León y Arguelles, patrono del actual Instituto Superior. Con el nombre de provincia de León permaneció por espacio de 87 años, hasta que en 1938 el General Alberto Enríquez Gallo, otro latacungueño, le devolvió el nombre original con el que se conoce hasta la fecha. Creada la provincia, las autoridades nacionales nombran como primer gobernador al quiteño Miguel Carrión Quiñónez, descendiente del Marqués de Miraflores.

En la primera mitad del siglo 20 se crearon los consejos provinciales. En 1946 se eligió a Arcenio Hidalgo Cepeda como primer presidente del Consejo Provincial de Cotopaxi. El primer prefecto provincial fue el licenciado José Gabriel Terán Varea a partir del primero de agosto de 1967. La ordenanza que declara día de celebración y recordación provincial el Primero de Abril de cada año fue dictada por el Consejo Provincial el 29 de febrero de 1968, en la prefectura del licenciado Terán Varea.

La provincia de Cotopaxi tiene una extensión de 6071 kilómetros cuadrados. Cuenta con una variedad de climas, desde el frío y gélido de las cumbres y volcanes, hasta el sub trópico.

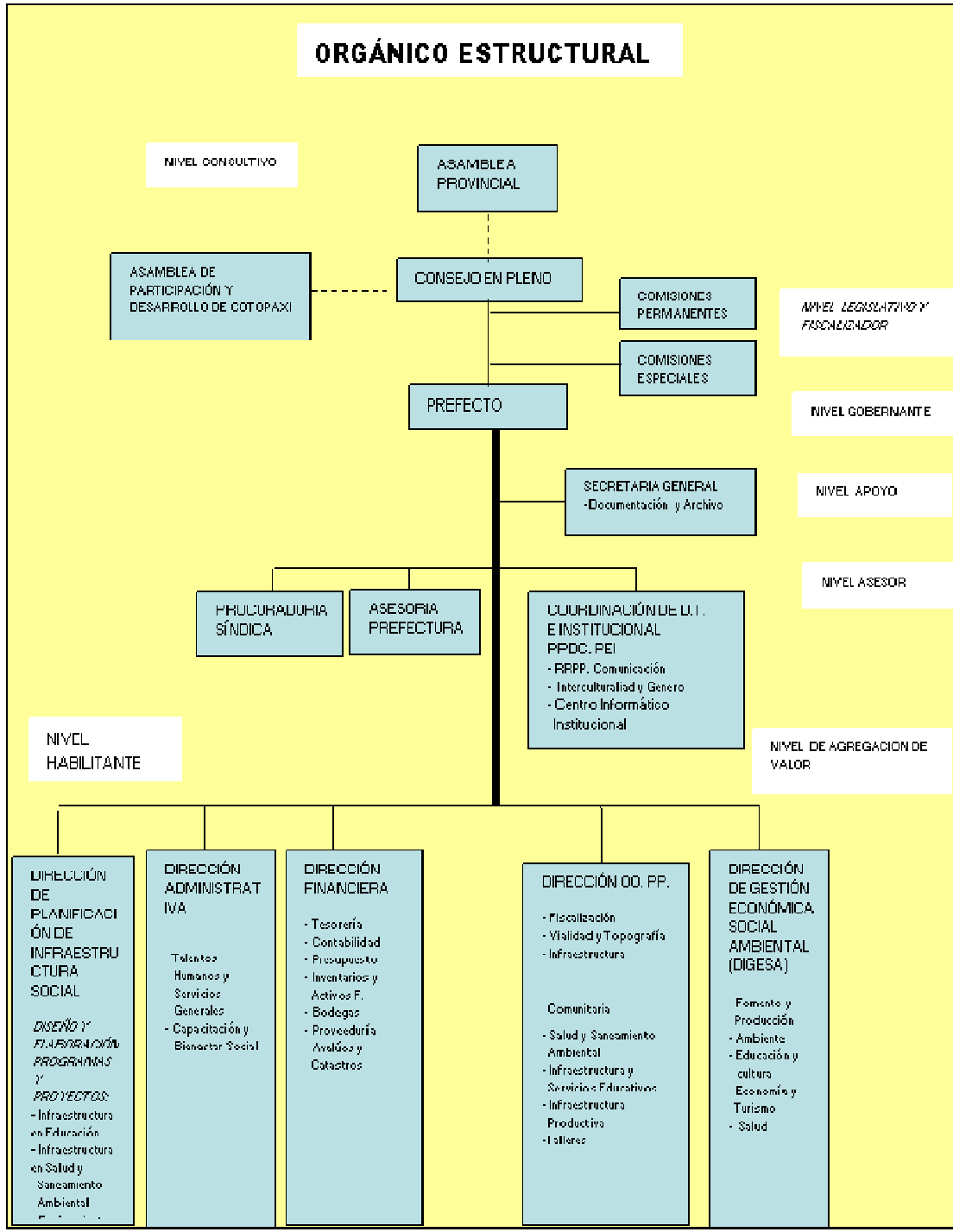
### **3.6.2. Visión Institucional**

- Gobierno Provincial autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, ambiental, social y cultural de la provincia.
- Promueve la participación ciudadana, brinda servicios de calidad con equidad e igualdad.

- Cuenta con personal capacitado, que cumple eficientemente sus funciones.
- Trabaja con resultados en base al PPDC, a sus planes operativos anuales y multianuales, impulsando las áreas de educación, salud, riego, industrias, medio ambiente, vías transporte y turismo, guardando el equilibrio ecológico.
- Diseña políticas y expide ordenanzas para el desarrollo de la provincia en cualquier tema que requiera ser nombrado y para la incorporación de recursos propios.
- Es un Gobierno Provincial fortalecido, solidario, humano, eficiente, democrático, receptivo frente a las expectativas de la ciudadanía y con aceptación plena de nuestra interculturalidad.

### **3.6.3. Estructura Orgánica**

# ORGÁNICO ESTRUCTURAL



### 3.7. ARCHIVO CORRIENTE

**Institución Auditada:** Gobierno Provincial de Cotopaxi

**Dirección:** Calle Tarqui y Quito

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión por el período 2007

#### ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE

REF.	No	DESCRIPCIÓN
<b>AC 1</b>		<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>
<b>AC 1 1.1</b>	<b>6/6</b>	Memorando de Planificación
<b>AC 1 1.2</b>	<b>1/1</b>	Análisis FODA
<b>AC 1 1.3</b>	<b>1/1</b>	Cronograma de Trabajo
<b>AC 1 1.4</b>	<b>1/1</b>	Programa de Trabajo
<b>AC 1 1.5</b>	<b>1/1</b>	Evaluación Preliminar del Control Interno
<b>AC1 1.6</b>	<b>1/1</b>	Matriz de Ponderación
<b>AC1 1.7</b>	<b>3/3</b>	Planilla de Evaluación
<b>AC1 1.8</b>	<b>1/1</b>	Puntos de Control Interno

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

**M.P  
1/6**

#### **3.7.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

- Comprobación de la participación del personal de los distintos departamentos
- El estilo de liderazgo y desempeño de las funciones en los departamentos.
- La jerarquía de las necesidades organizacionales.
- El nivel de responsabilidad y autoridad en los distintos niveles
- Niveles de prioridades en las necesidades organizacionales (demanda del área financiera,

Elaborado Por:

C I C G – E E M O

Fecha:

11-10.2010

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
2/6

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**Entidad:** GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI

**Período:** 01-01/31-12-2007

**Dirigido a:** Jefes Departamentales

**Preparado por:** CALLE JIMÉNEZ CARMEN – ESPÍN ESTRELLA MAURA

**Fecha:** 10-11-2010

**Revisado por:** DR.JORGE PARREÑO CANTOS  
10-01-2011

**Fecha:**

**1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

INFORME LARGO DE AUDITORÍA

**2. FECHA DE INTERVENCIÓN**

**Fecha Estimada:**

Inicio del trabajo en el campo 2010	20-01 -
Familiarización y obtención de información del componente a examinar	23-01-2010
Planificación del trabajo a ejecutar 2010	08-02-
Aplicación de pruebas de auditoría con instrumentos de investigación	12-02-2010
Obtención de evidencias con aplicación de indicadores de gestión	30-04-2010
Finalización del trabajo de campo 2010	20-06-
Emisión del informe final de auditoría 2010	23-06-

**2.1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

**2.1.1 Instrumentos auxiliares para la medición de la eficiencia**

- Recolección de la información de procesos administrativo operativo.
- Revisión del diseño organizacional de los departamentos.
- Estudio del manual de funciones de los distintos departamentos.

**2.1.2 Evaluación del sistema de Control Interno**

Elaborado Por:

CIGC FEMO

Fecha:

11.10.2010

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
3/8

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**6.2 ENFOQUE A:**

Auditoría de Gestión al **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI** orientada hacia el nivel de eficacia en el logro de los objetivos y actividades, hacia la eficiencia y economía en el uso de los recursos y hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

**6.3 OBJETIVO:**

Determinar cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la distribución de los recursos en función del cumplimiento de los planes programas proyectos realizados dentro de cada proceso del departamento Financiero a examinar, con el propósito de emitir un informe con criterio sobre el impacto socio-económico que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

**6.4 ALCANCE.**

Auditoría de gestión al **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI** por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

**6.5 INDICADORES DE GESTIÓN:****INDICADORES ESTRUCTURALES**

Índice de representación nivel directivo =  $\frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$

**INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo =  $\frac{\text{Cobranzas} / \text{Emisión}}{\text{Ingresos propios} / \text{Ingresos totales}}$   
Ingresos de operación / Gastos de operación

**MIDEN LA LIQUIDEZ**

Capital de Trabajo =  $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$   
De Independencia Financiera =  $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$   
De semi-liquidez =  $\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo total}}$

**MIDEN EL ENDEUDAMIENTO**

De Solidez (endeudamiento) =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$   
De Pasivo a Patrimonio =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$

**ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA**

Solvencia =  $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$

**INDICADORES PRESUPUESTARIOS**

Efectividad de los programas =  $\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{recursos planeados}}$

**ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS**

Autonomía financiera =  $\frac{\text{ingresos propios}}{\text{ingresos totales}}$   
Solvencia Financiera =  $\frac{\text{ingresos corrientes}}{\text{gastos corrientes}}$   
Autosuficiencia =  $\frac{\text{ingresos propios}}{\text{gastos corrientes}} * 100$

M.P  
4/8

FASE III, Ejecución	40 días
FASE IV, Comunicación de resultados	7 días

**5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES****5.1 MATERIALES**

Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor Total
Computador uso*horas	100	\$ 0,80	\$ 80,00
Impresiones	1000	\$ 0,08	\$ 80,00
Resmas papel bond	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Flash	1	\$ 35,00	\$ 35,00

Elaborado Por:

Fecha:

C.I.C.G. F.E.M.O.

11.10.2010

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
5/8

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA**

Solvencia =  $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$

**INDICADORES PRESUPUESTARIOS**

Efectividad de los programas =  $\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{recursos planeados}}$

**ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS**

Autonomía financiera =  $\frac{\text{ingresos propios}}{\text{ingresos totales}}$

Solvencia Financiera =  $\frac{\text{ingresos corrientes}}{\text{gastos corrientes}}$

Autosuficiencia =  $\frac{\text{ingresos propios}}{\text{gastos corrientes}} * 100$

**ÍNDICES DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS**

En Relación Al Total De Ingresos =  $\frac{\text{ingresos corrientes}}{\text{total de ingresos}} * 100$

Fuentes de financiamiento / total de ingresos

**ÍNDICES DE GASTOS PRESUPUESTARIOS**

En Relación Al Total De Gastos =  $\frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{total de ingresos}} * 100$

**INDICADORES DE EFICACIA**

Cobertura =  $\frac{\text{Número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero potencial de usuarios por servicio}}$

Oportunidad =  $\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

Eficiencia de recaudación (impuestos) =  $\frac{\text{valor recaudado}}{\text{valor facturado}} * 100$

Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo /  
Recursos realmente invertidos (insumes)

Productividad del trabajo efectivo / Productividad del trabajo programado

**INDICADORES CUALITATIVOS PROCEDIMIENTOS**

Procedimientos Aplicados / procedimientos definidos

Procedimientos aplicados / numero de áreas

Funciones definidas / total de áreas

**INDICADORES CUANTITATIVOS MOTIVACIÓN**

Revisado Por:  
P.C.J

Fecha:  
11-10-2011

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
6/8

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**INDICADORES CUANTITATIVOS DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

Empleados / numero de áreas  
Funciones definidas / total de áreas

**INDICADORES CUANTITATIVOS MOTIVACIÓN**

Personal Que Recibe Incentivos / Total De Personal

**7. COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

Determinar en forma global el nivel de riesgo del componente y sus principales factores internos y externos que influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales tanto en beneficio propio como para la sociedad.

- Elaboración de una matriz FODA
- Calculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de Control Interno plasmados en una matriz de ponderación
- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos del departamento con la aplicación de indicadores de gestión
- Hoja de resumen de hallazgos del componente.

**DIRECCIÓN FINANCIERA**

Determinar en forma global el nivel de riesgo del componente y sus principales factores internos y externos que influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales tanto en beneficio propio como para la sociedad.

- Elaboración de una matriz FODA
- Calculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de Control Interno plasmados en una matriz de ponderación

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

A.F  
1/1

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**3.7.1. ANÁLISIS FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Ambiente de trabajo agradable y -Trabajo en equipo -Infraestructura adecuada y flexible -Personal idóneo -Imagen reconocida	Inconstante capacitación de los funcionarios -Deficiencia en las funciones delegadas -Ambiente laboral un tanto monótono -Falta de motivación -Falta de reconocimiento de esfuerzos de los directivos hacia los trabajadores

Elaborado Por:  
**C.J.C.G – E.E.M.O**

Fecha:  
**11-10.2010**

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

**P.T  
1/1**

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos del departamento con la aplicación de indicadores de gestión
- Hoja de resumen de hallazgos del componente.

**8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA**

**8.1 DIRECCIONES**

Luis Negrete	<b>DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN</b>
Galo Viterí	<b>DIRECTOR FINANCIERO</b>
Rosa Jacho	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b>

Revisado Por: <b>P.C.J</b>	Fecha: <b>11-10-2011</b>
-------------------------------	-----------------------------

GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007

3.7.3. CRONOGRAMA DE TRABAJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Inicio:02-02-2010												Terminación:06-06-2010												
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN																							
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
			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	Visita preliminar	C.J.C.G.	x	x																						
2	Archivo permanente	E.E.M.O			x	x	x																			
3	Memorando de planificación	C.J.C.G.						x	x																	
4	Análisis FODA	E.E.M.O								x	x															
5	Cronograma de trabajo	C.J.C.G.										x	x													
6	Programa de trabajo del componente	E.E.M.O													x											
7	Evaluación del componente en general	C.J.C.G.													x											
8	Programa de trabajo por componente	E.E.M.O														x	x									
9	Evaluación del control interno por componente	C.J.C.G.																x	x	x	x					
10	Aplicación de indicadores de gestión	E.E.M.O																				x	x	x		
11	Elaboración de hojas de resumen de hallazgos	C.J.C.G.																						x	x	
12	Presentación del informe, conclusiones y recomendaciones	E.E.M.O																							x	x

Elaborado Por: <b>C.J.C.G – E.E.M.O</b>	Fecha: <b>11-10.2010</b>
Revisado Por: <b>P.C.J</b>	Fecha: <b>11-10-2011</b>

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

P.T  
1/1

**3.7.4. PROGRAMA DE TRABAJO**

N	DESCRIPCIÓN	REF, PROGRA MA DE TRABAJO	ELABORA DO POR
1	Recolección de la información de los departamentos de planificación, financiero y administrativo.	I.P.S.M.	C.J.C.G
2	Revisión del diseño organizacional de los diferentes departamentos.	I.P.S.M.	E.E.M.O
3	Estudio del manual de funciones de los departamentos	E.O.F.	C.J.C.G
4	Análisis de la filosofía corporativa de las direcciones.	G.F.	E.E.M.O
5	<b>Evaluación del sistema de control interno</b> Comprobación de la participación del personal del departamento financiero.	MATRIZ FODA	C.J.C.G

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

E.P.C.I  
1/1

**3.7.5. EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	
1.	¿El sistema financiero del Gobierno provincial de Cotopaxi es eficiente?	X		
2.	¿Se cumple con las políticas de la Departamento Financiero de forma inmediata y eficiente?	X		
3.	¿La información financiera facilita a la toma de decisiones?	X		
4.	¿Los subprocesos del departamento financiero son supervisados?	X		
5.	¿Existe un control financiero ajustado al presupuesto y necesidades de los funcionarios y proveedores ?	X		
6.				

Elaborado Por: <b>C.J.C.G – E.E.M.O</b>	Fecha: <b>11-10.2010</b>
Revisado Por: <b>P.C.J</b>	Fecha: <b>11-10-2011</b>

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
1/1

**3.7.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Presentación de la información financiera oportunamente a los directivos de la Institución.	10	9	Los 7 funcionarios del departamento financiero.	De los 7 empleados 5 indican que la información se presentan a tiempo.
2	Cumplimiento de las funciones de la departamento financiero y de las áreas que la conforman acorde a la estructura orgánica funcional.	10	9	Los 7 funcionarios del departamento financiero.	De los 7 empleados 5 manifiestan que se cumple con las funciones establecidas.
3	Cumplimiento de actividades en	10	7	Los 7 funcionarios del departamento financiero.	Los 5 funcionarios opinan que los elementos administrativos se han cumplido

Marcas de Auditoría

Ψ=Inspeccionado

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

M.P  
1/1

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

$CP = \frac{CT}{P.T} * 100 = \frac{46}{60} * 100 = 77\%$  Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 60

**Determinación del Nivel del Riesgo**

Confianza

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

Alto

Moderado

Bajo

(Riesgo)

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

P.E  
1/1

**3.7.7. PLANILLA DE EVALUACIÓN**

N°	PREGUNTA			INDICADOR	INDICADOR	CUALITATIVO	CONCLUSIÓN
		SÍ	NO	INDICADOR	APLICACIÓN INDICADOR	RESULTADO	
1	¿Cree usted que con los procedimientos realizados se han alcanzado los objetivos definidos?	2	2	Objetivos alcanzados/objetivos	2/4	50%	La Ejecución del trabajo necesita enfocarse más en los objetivos por el 50% que falta. Del 100% las políticas se cumplen en un 50%. Restando un 50% de incumplimiento.  Se cumple con todas las leyes y principios
2	¿Piensa usted que las políticas establecidas en el departamento se han cumplido a cabalidad?	2	2	Políticas cumplidas /políticas establecidas.	2/4	50%	
3		4			4/4	100%	
4	¿Está seguro que se cumple con las leyes y principios que rigen las actividades de su departamento?						

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

P.E  
1/3

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD**

N°	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
<b>1</b>	<b>INDICADORES ESTRUCTURALES</b>				
1	índice de representación nivel directivo	Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos / número total de funcionarios del área a analizar	1/4	25%	De 4 funcionarios que laboran en el departamento de Contabilidad, una persona es la encargada de la dirección, la misma que interviene con el 25% en la toma de decisiones.
<b>2</b>	<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
2	Autonomía	Ingresos propios / Ingresos totales	232550/2962560.	8%	La capacidad de autofinanciamiento del

Elaborado por: <b>TMNJ</b>	Fecha: <b>06-04-10</b>
Revisado por: <b>IMCF</b>	Fecha: <b>12-04-10</b>

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

**P.E  
2/3**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD**

<b>N°</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
24	Endeudamiento	Pasivo total / patrimonio	595293.15/869401 8.28 PPC3	7%	La institución dispone del 7% de su patrimonio para adquirir obligaciones o pagar deudas.
25	Solvencia financiera	Ingresos corrientes / gastos corrientes	582031.26/369805. 42 PPC7/PPC9	\$1.57	La liquidez financiera de la entidad es buena debido a que los ingresos corrientes son mayores que los gastos corrientes, deduciendo que por cada dólar de gasto que la entidad asume tiene \$ 1,57 de ingreso para cubrirlo.

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

**P.E  
3/3**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD**

<b>N°</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
<b>3</b>	<b>INDICES DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS</b>				
31	Respecto al total de ingresos	Ingresos corrientes / total de ingresos * 100	582031.26/29635 60.21*100 PPC7/PPC8	19.64%	Del total de ingresos contemplados en el presupuesto del gobierno provincial de Cotopaxi, el 19.64% corresponden a los ingresos por; tasas, contribuciones, impuestos, venta de bienes y/o

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

P.C.I  
1/1

**3.7.8. PUNTOS DE CONTROL INTERNO**

<b>REF. PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
E.P.C.I. 1/1	No existe suficiente coordinación entre las oficinas que conforman el departamento	La relación entre las áreas de la dirección alcanza uniformidad en beneficio propio e	La falta de organización y comunicación de los directivos de las áreas	Ocasiona errores en registros manual es y sistematizados, duplicidad de documentos e	Las oficinas que conforman el componente no se interrelacionan en función de un fin común, por lo que en	La dirección del componente debe ser el encargado de ordenar y clasificar el trabajo así como a los encargados, designando a cada uno según su nivel

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

**PUNTOS DE CONTROL INTERNO**

<b>REF. PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
M.P. 1/1	Las	Las	Retraso en la	Incumplimiento con los	Las operaciones	Que el jefe del

GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007

PUNTOS DE CONTROL INTERNO

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
P E. 1/1	Las políticas no se cumplen a cabalidad.	Las políticas y su cumplimiento se resumen en el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional .	Desconocimiento de las políticas por parte de los funcionarios, ausencia de un control minucioso sobre el cumplimiento de las mismas por el encargado de la dependencia.	Incide en la calidad del servicio de trabajo, desvían las metas y objetivos propuestos del componente, ocasionan irresponsabilidad en la ejecución de funciones bajo las normativas instituidas	En la oficina los jefes y director no realizan observaciones, valoraciones sobre el control que realiza respecto a la ejecución de políticas establecidas en la oficina.	Controlar a los funcionarios sobre la observación de políticas definidas, realizando diagnósticos y evaluaciones a cada funcionario, encaminando a cumplir los objetivos por medio de la aplicación en el trabajo de las políticas definidas.

**GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

P.C.I  
1/1

**PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD**

REF. PAPER DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	La capacitación no se realiza a todo el personal.	La organización administrativa establece una estructura de trabajo con los recursos disponibles para realizar capacitaciones a fin de cumplir con los objetivos institucionales, en relación con el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional.	Despreocupación de los directivos para implementar programas de capacitación que mejore el nivel de eficiencia y eficacia del personal en su operatividad, despilfarro de recursos ya que éstos sí están considerados en el presupuesto para efectuarlos.	Ineficiencia en las operaciones, uso indebido de los recursos económicos, materiales, tecnológicos; acumulación de trabajo solo para las personas capacitadas, incorrecto manejo de la información por los funcionarios no capacitados, diferenciación del nivel instructivo de los empleados.	Para realizar las capacitaciones se elige personal, dejando vacíos y diferencias entre los funcionarios de una misma oficina y produciendo inequidad para una posible rotación de personal en los trabajos	Programar capacitaciones para todo el personal en base a las necesidades de la oficina, en tanto y en cuanto a la ciencia y tecnología que requieran, con el único propósito de incrementar la eficacia en la mejora del desempeño laboral y alcanzar metas y objetivos que

## INFORME

Señor:

C.P.A. Galo Viteri Moscoso

**DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE  
COTOPAXI**

De nuestras consideraciones:

He realizado la revisión final de la Auditoría de Gestión a la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Cotopaxi del período 1° de enero al 31 de diciembre del 2007, para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos planteados dentro de esta dependencia, así como el manejo eficiente de los recursos administrativos, financieros y económicos.

Respecto a las actividades realizadas sobre las funciones del personal hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe.

Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones en mejora en el Departamento Financiero ya que el es la base para la toma de decisiones sobre la situación económica y financiera de la Institución.

En consecuencia considero que el informe que se acompaña debidamente referenciado.

Atentamente,

-----  
Srta. Calle Jiménez Carmen

**JEFE DE EQUIPO**

-----  
Srta. Maura Espín Estrella

**AUDITOR JUNIOR**

### **3.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.8.1. EMISION DEL INFORME FINAL**

## **GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **MOTIVO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

Se realizó una Auditoría de Gestión Al Gobierno Provincial de Cotopaxi, que permitió evaluar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y equidad sobre el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas establecidas en esta dependencia así como la utilización de los recursos administrativos, económicos y financieros.

### **CAPITULO L- Enfoque de la auditoría**

El motivo de la auditoría de gestión se ha enfocado en el nivel gerencial-operativo, en los fundamentos y resultados que la gestión ha alcanzado en un determinado período con la ejecución de sus operaciones en función del uso de los recursos disponibles, el cumplimiento de metas, objetivos, planes y programas institucionales en general, bajo la calificación debida del aporte y compromiso laboral del recurso humano para lograr estos efectos.

El principal objetivo está basado en determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y equidad en el uso de los recursos disponibles aplicados en la ejecución de las actividades dentro de los procesos en referencia al cumplimiento efectivo de los objetivos del departamento y por ende de la institución.

El alcance comprende un período de estudio de un año fiscal que abarca del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007.

Su enfoque es el nivel gerencial-operativo, haciendo énfasis en los puntos relativos a los logros alcanzados por la administración de recursos en el departamento, basándose en cálculos de los índices de gestión aplicados a los procesos de cada área examinada, obteniendo así fundamentos para emitir un criterio verídico sobre el resultado de objetivos alcanzados durante dicha misión.

Básicamente se utilizaron Indicadores de gestión, cualitativos y cuantitativos dependiendo del área para su aplicación, obteniendo resultados que servirán de base para la emisión de conclusiones y recomendaciones bajo una opinión de juicio razonable de la auditoría efectuada.

## **CAPÍTULO II.- Información de la entidad**

Los aspectos importantes y legales relativos a la entidad están contenidos en el archivo permanente del presente estudio, en el que se detallan la Misión, Visión, Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Base legal, Estructura Orgánica, Objetivo, Financiamiento y los Funcionarios principales.

## **CAPÍTULO III.- Resultados Generales**

1. La gestión del Gobierno Provincial de Cotopaxi en cuanto a la presentación de balances y estados financieros a los directivos de la Institución no es completamente oportuna, debido a la demora de los procesos que generan éstos en el área de Contabilidad.
2. La evaluación de la estructura del Control Interno se resume en que todas las actividades dentro de los procesos y procedimientos se han cumplido en niveles aceptables, dejando un porcentaje considerable de riesgo en este punto de interés ya que existen observaciones en las áreas que están sujetas a corregir o mejorar.
3. El cumplimiento de objetivos no es total, existen falencias en cuanto al logro de metas, a la consecución de los planes, programas y proyectos que el

departamento se ha propuesto en un principio del año fiscal, lo cual está contemplado en las planillas de evaluación del componente en general.

4. En relación a los departamentos los índices de eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad no se han alcanzados completamente, por lo que debe corregir para mejorar en cuanto a los puntos de interés detallados en los puntos de control interno derivados del análisis de las funciones contenidas en la estructura orgánico funcional y de los Estados Financieros del año objeto de estudio con los respectivos resultados.

#### **CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por componente:**

Las áreas examinadas se detallan a continuación:

##### **CONTABILIDAD**

###### **Hallazgos.-**

En esta área ha resaltado la falta de control y eficacia en las actividades de registro de operaciones contables presupuestarias, debido a que no existe oportunidad en la entrega de los documentos fuente para la mencionada actividad por parte de las oficinas que realizan el trámite anterior a esta oficina.

- Respecto a la supervisión de documentos de respaldo guardados en el archivo respectivo, existe una gran deficiencia y un bajo nivel de control; lo cual resulta por la falta de organización y verificación de datos por lo menos una vez al mes por parte de la jefatura.

###### **Conclusiones.-**

- El control y coordinación en cuanto a la entrega oportuna de documentos para el registro inmediato y eficaz de la oficina de contabilidad por parte de las dependencias anteriores a ésta en el trámite pertinente no es adecuado y oportuno, lo cual genera inconformidad en los usuarios y beneficiarios por no

poder cobrar a tiempo por sus servicios, bienes y materiales entregados al municipio.

- El archivo de contabilidad no está organizado adecuadamente de acuerdo a las fechas de registro y tipos de trámite en forma física, problema ocasionado por la falta de organización y control del encargado de la documentación para su manipulación rápida y efectiva en el momento requerido.

#### **Recomendaciones.-**

- La coordinación y la comunicación entre las oficinas que conforman del Departamento Financiero en sí son aspectos fundamentales para la buena marcha de la Institución, por lo que es indispensable que se coordinen éstas a través de programas de integración laboral a fin de alcanzar la excelencia enmarcada en niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- El encargado de la documentación debe generar un respaldo magnético en función del archivo físico, el cual sirva como base de datos para la búsqueda de información en caso de requerimiento por otra dependencia o por la Contraloría misma.

#### **RESPONSABLES**

---

Calle Jiménez Carmen G.

---

Espín Estrella Maura O.

### ***3.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

#### ***3.9.1. CONCLUSIONES***

- ✚ Se ha establecido que dentro del Departamento Financiero no existe agilidad en los trámites realizados por el personal que labora en dicha dependencia.

- ✚ Se ha determinado un desconocimiento parcial de lo que es Auditoría de Gestión por parte de los funcionarios del departamento Financiero así como los beneficios que esta brinda al momento de su culminación.
- ✚ De acuerdo a los resultados conseguidos se determina la falta de capacitación para el personal que trabaja en la Departamento Financiero en lo concerniente a tributación contabilidad , Recursos Humanos entre otros así como la inobservancia de leyes reglamentos lo que no ha facilitado el desarrollo eficiente y eficaz de dicha dependencia.

### **3.9.2. RECOMENDACIONES**

- ✚ El Director Financiero del Gobierno Provincial de Cotopaxi deberá distribuir y delegar funciones a sus subalternos, lo que permitirá agilizar los tramites dentro de dicha dependencia.
- ✚ La Contraloría General del Estado deberá dar charlas a todo el personal del departamento Financiero las mismas que ayudarán a incrementar su nivel de conocimiento y podría determinar por si mismos los beneficios que esta brinda dentro de una entidad.
- ✚ Las Autoridades del Gobierno Provincial de Cotopaxi deberán implantar un plan de capacitación Institucional para mejorar el desenvolvimiento de cada uno de los integrantes del Departamento Financiero y del resto de departamentos.

## **3.10. BIBLIOGRAFÍA**

### **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

CATÁCORA, F. *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición  
Venezuela: Editorial McGraw/Hill. Venezuela, 1996. Pág. 238.

CARMONA, M. *El manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna*.

México: Editorial MC Graw-Hill Interamericana, 1996. Pág. 128.

Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. Venezuela.1994.Pág 310.

HOLMES, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. México: Editorial Limusa. 1994. Pág. 3

MEIGS, W. LARSEN, J. (1994). *Principios de Auditoría*. Segunda Edición. México. Editorial Diana. Pág. 49.

MANTILLA S. *Control Interno-Estructura Conceptual Integrada*, Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones, 1998, Pág. 213.

POCH, R. (1992). *Manual de Control Interno*. España: Editorial Gestión 2000. 1992. Pág. 17

LEONARD, W. (1990). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa*. México: Editorial Diana.1990. Pág. 33

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Brusca Alijarde. Isabel (1997): Una nueva perspectiva de los informes financieros en la contabilidad pública: los indicadores de gestión, Revista de la Contabilidad, nº 0, Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC).

Cárcaba García, Ana (2003): Análisis financiero de las entidades locales mediante el uso de indicadores, Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 118.

Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA (2002): Un Sistema de Indicadores de Gestión para Ayuntamientos, Documento nº 26, AECA.

Dodero Jordán, Adolfo (2000): El análisis presupuestario en las entidades locales. Comunicación presentada en el XX Congreso de Contabilidad Pública de Oviedo. ASEPUC, Oviedo.

Guinart i Solá, José María (2003): Indicadores de gestión para las entidades públicas, VIII Congreso Internacional de] CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, octubre 2003.

López, Antonio M., Navarro, Andrés, Ortiz, David, García, Carmen Iglesias, Nieto, Antonio (2001): Proyecto SINIGAL: una metodología para la implantación de indicadores de gestión en municipios. Auditoria Pública. nº. 23 (abril), p. 21:28.

Navarro Galera, Andrés (1998): El Control Económico de la Gestión Municipal. Un Modelo basado en Indicadores. Sindicatura de Competentes de Valencia.

Sánchez Revenga, Jaime (2004): El presupuesto en la nueva Ley General Presupuestaria. Presupuesto y Gasto Público. nº 35 (2/2004).

Torres, Lourdes (2002): La auditoria operativa: un instrumento para la mejora de la gestión pública. AECA (monografías).

Uría Fernández, Francisco (2004): Los objetivos de la nueva Ley General Presupuestaria. Presupuesto y Gasto Público. nº 35(2/2004).

## **BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL**

- Auditoría y Control Interno. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com.htm>, 2004.

- Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes. Tomado de: <http://www.gestipolis.com>, 2005.
- González, María. Control Interno. Tomado de: <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>, 2005.
- Gutiérrez Fernández Maidys. Metodología para el Estudio, Análisis y Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento tecnológico, Gerencia Comercial, Cimex
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.coso.org.estadosunidos](http://www.coso.org.estadosunidos), 2004.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.eleconomista.cubaweb.cu.cuba](http://www.eleconomista.cubaweb.cu.cuba), 2004.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.gestiopolis.com.mexico](http://www.gestiopolis.com.mexico), 2004.
- Moreno Montaña, Eliana. Auditoria. Tomado de:
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/fin1/auditeliana.htm>, 2005.
- Paginas de Cuba. Informe COSO. Tomado de: <http://www.cecofis.cu/mision.htm>, 2004.
- Reflexiones en torno a la información necesaria para los directivos. Tomado de: [www.improjovent.com](http://www.improjovent.com), 2002.