



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL INSTITUTO PARA
EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZONICO
UBICADO EN LA PARROQUIA PUYO, CANTÓN Y
PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS
PERIODOS 2013 – 2014”**

AUTORAS:

**LESLIE PAMELA TORRES AUCAPIÑA
JESSICA GABRIELA TUTAGUANO FREIRE**

Puyo – Ecuador

2015

Certificación Del Tribunal

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema, “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZONICO UBICADO EN LA PARROQUIA PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS PERIODOS 2013 – 2014**”, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado fue desarrollado por las señoritas Leslie Pamela Torres Aucapiña y Jessica Gabriela Tutaguano Freire; ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez

DIRECTOR

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez

MIEMBRO

Certificado De Responsabilidad

Nosotras, Leslie Pamela Torres Aucapiña y Jessica Gabriela Tutaguano Freire, estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que el trabajo de titulación que presentamos es auténtico y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Leslie Pamela Torres Aucapiña

AUTORA

Jessica Gabriela Tutaguano Freire

AUTORA

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a DIOS por habernos guiado por el buen camino y darnos las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban para no desfallecer en el intento, a nuestros PADRES por su ejemplo y motivación para alcanzar nuestros objetivos. A nuestros ESPOSOS quienes nos han brindado su apoyo incondicional y nunca nos han dejado solas en los momentos difíciles para que podamos cumplir nuestras metas. A nuestros HIJOS quienes han sido y son nuestra mayor motivación de superación, inspiración y felicidad, ya que las cosas que se hacen con esfuerzo son las que más satisfacción dan.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos colaboraron para culminar con esta investigación.

Pamela & Jessica

Agradecimiento

Nuestro sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, y Docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, especialmente a quienes laboran en la Unidad de Educación a Distancia por habernos formado en el conocimiento teórico y práctico de las ciencias contables.

Al Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez, Director del Trabajo de Titulación por su apoyo en la conducción profesional de esta investigación, al Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez Miembro del Tribunal por todo su apoyo.

Al Dr. Jorge Calvas Director Ejecutivo y al Ing. Diego Rivera Director Técnico del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, por las facilidades brindadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todos ustedes muchas gracias.

Las Autoras

Índice De Contenido

Portada	i
Certificación Del Tribunal	ii
Certificado De Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice De Contenido	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Summary.....	ix
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO II.....	8
2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	8
2.1.1 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	8
2.1.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	8
2.1.4 Definición de Auditoría de Gestión	9
2.1.5 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	10
2.1.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	11
2.1.7 Comparación de la Auditoria de Gestión con la Auditoría Financiera.....	12
2.1.8 Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	15
2.1.9 Fases de la Auditoria de Gestión	15
2.2 EL CONTROL INTERNO	25
2.1.1 Concepto de Control Interno.....	25
2.1.2 Objetivos del Control Interno	26
2.1.3 Sistema de Control Interno en el Sector Gubernamental.....	26
2.1.4 Método de Evaluación del Control Interno.....	32
2.3 CONTROL DE GESTIÓN	33
2.3.1 Concepto de Gestión.....	33

2.3.2	Concepto de Control	33
2.3.3	Concepto de Control de Gestión	33
2.3.4	Concepto de Gestión Pública	34
2.4	INDICADORES DE GESTIÓN	34
2.4.1	Definición de Gestión	34
2.4.2	Clasificación de los Indicadores de Gestión	35
2.5	RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	37
2.6	EVIDENCIAS EN AUDITORÍA	38
2.7	HALLAZGOS DE AUDITORIA	40
2.8	INDICADORES DE GESTIÓN	42
2.8.1	Construcción de Indicadores para el Sector Público	43
2.9	CONSECUENCIAS O EFECTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	47
2.10	NORMAS DE AUDITORÍA DE GENERAL ACEPTACIÓN	50
CAPÍTULO III.....		51
3.1	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	51
3.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
CAPÍTULO IV		58
4.1	FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	60
4.1.1	Identificación de la Empresa Auditora	60
4.1.2	Contenido de la Propuesta.....	60
4.1.3	Archivo Permanente	67
4.1.4	Archivo Corriente.....	80
4.2	FASE II: PLANIFICACIÓN	88
4.2.1	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	88
4.3	FASE III: EJECUCIÓN.....	106
4.3.1	PROGRAMA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	107
4.4	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	122
CONCLUSIONES		127
RECOMENDACIONES.....		128
BIBLIOGRAFÍA		129

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación es una “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo Regional Amazónico, UBICADO EL PARROQUIA PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, DURANTE LOS PERIODO 2013 – 2104”, nos permitirá medir la eficiencia, eficacia y economía con la que desarrollan las actividades los funcionarios de la Institución.

Para desarrollar el presente trabajo, se emplearon técnicas de investigación como cuestionarios y encuestas, además de las respectivas técnicas de auditoria para la obtención de evidencias que sustenten el informe final, las cuales permitieron identificar y evidenciar las debilidades que tiene el Instituto, para posteriormente ser analizadas en la respectiva hoja de hallazgos.

Al finalizar la correspondiente investigación, se emitió el respectivo informe de auditoría de gestión, determinando que en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico no se ha diseñado e implementado indicadores de gestión lo cual no ha permitido evaluar las actividades en el Instituto, además de la inexistencia de un plan estratégico, manual de procedimientos actualizado, para las cuales se dio a conocer las respectivas acciones correctivas, a fin de que dichas inconsistencias puedan ser contrarrestadas tomando decisiones oportunas y así cumplir con los objetivos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez

DIRECTOR

Summary

The present graduation work deals with “MANAGEMENT AUDITORSHIP TO THE INSTITUTE FOR THE AMAZON REGIONAL ECO-DEVELOPMENT, LOCATED IN THE EL PUYO PARISH, PASTAZA CANTON AND PROVINCE OVER THE 2013-2014 PERIOD”; it will allow to measure the efficiency, efficacy and economy with which the activities of the Institution managers are developed.

To developed the present work investigation techniques such as questionnaires and interviews were used as well as the corresponding auditing techniques for the evidence obtainment supporting the final report, which permitted to identify and verify the Institute weaknesses to, later analyze in the corresponding finding sheet.

Upon finishing this investigation, the corresponding report of the management auditing was issued, determining that in the Institute for the Amazon Regional Eco-development management indicators have not been designed and implemented which has not permitted to evaluate the activities at the Institute, besides the inexistence of a strategic plan and updated procedure handbook. For this the corresponding correction actions were given so that such inconsistencies might be met by making opportune decisions so as to accomplish the objectives of the Institute for the Amazon Regional Eco-development.

Introducción

La Auditoría de Gestión amplía su objeto de estudio motivado por las exigencias de los paradigmas de las nuevas estructuras organizacionales, adaptando sus recursos a las condiciones cambiantes del entorno de la globalización, por tal razón apunta a la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu corporativo. Así pues la auditoría de Gestión consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos, al alto nivel competitivo existente buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

Dentro del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico se puede observar que la ineficiencia en las gestiones realizadas por las diferentes Unidades Administrativas de la institución, ha traído como consecuencia la insatisfacción de las comunidades de Pastaza y el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales lo que incide en los niveles de confianza e imagen institucional. De ahí nace la inquietud de realizar una auditoría de Gestión, pues esta es una herramienta de suma importancia en la toma de decisiones, ya que sus beneficios contribuyen al desarrollo y crecimiento institucional; ya que en gran medida dichos beneficios están relacionados con la eficiencia y eficacia del trabajo realizado bajo procesos flexible que llevan a la competitividad.

La investigación, contiene cuatro capítulos. Los mismos que se describen a continuación:

Capítulo I: Trata sobre el problema de la investigación, se describe a través del planteamiento del problema, el problema en sí que se va a investigar, los objetivos generales y específicos, la delimitación del estudio y la justificación de la misma.

Capítulo II: Es una recopilación de aspectos de las bases teórica científica como conceptos, importancia, objetivos, alcance diferencias similitudes y áreas de aplicación de la Auditoría de Gestión, considerados como una estructura que orienta la investigación propuestas.

Capítulo III: A través del Marco Metodológico, se detalla que métodos de investigación se utilizó para el desarrollar la tesis, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de información, como son la entrevista, la observación, cuestionarios de control interno aplicados al personal del Instituto.

Capítulo IV: Describe la propuesta, en nuestro caso es la realización de una Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico ubicado en la Parroquia Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, durante los periodo 2013 – 2014, con la finalidad de evaluar las actividades realizadas, a través de la recopilación de información, la misma que se reflejan en los papeles de trabajo y en el informe final, donde constan conclusiones, recomendaciones que permitirán a las autoridades tomar las mejores decisiones de forma oportuna y eficiente con el fin de ser más competitivos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Dentro del Plan del Gobierno Nacional, como política de Estado a través de sus entidades, tiene como uno de sus objetivos el dotar de servicios de: salud, educación, vivienda, seguridad social y nacional, servicios básicos, y otros a toda la población ecuatoriana, de la mejor manera y de buena calidad.

Desde este punto de vista conviene desarrollar una auditoría de gestión con óptica de informar a la máxima autoridad de cada institución, con que eficacia, eficiencia, economía y calidad se prestan estos servicios a la ciudadanía y como se utilizan los dineros de la población ecuatoriana.

Si consideramos que dentro de la planificación anual del Gobierno Nacional se debe entregar servicios a la población, se debe proceder de la siguiente manera:

Establecer las entidades que se encargarán de proporcionar el servicio a través de la ejecución de proyectos y programas. Dichas entidades públicas se plantean objetivos generales y objetivos específicos, metas y actividades que deben desarrollar, y al final evaluar los resultados con el propósito de medir su grado de cumplimiento.

El Estado está obligado a reconceptualizar su papel, en función de las necesidades urgentes de la población, consecuentemente la Administración Pública se ve obligada a cumplir nuevos retos y proveer servicios de calidad, unido a una óptima utilización de los recursos escasos que se le asigna lo que conlleva mayores exigencias para los funcionarios y servidores públicos que deben tener una actitud de líder, vocación de servicio, profesionalidad y honestidad. La posición a futuro del Administrador Público debe ser una actitud de servicio a la sociedad en base a desarrollar un trabajo excelente.

De las auditorías que realizan los entes de Control del Sector Público, se ha podido observar que solo el 10% de auditores realizan auditorías de gestión, ya que solo se

espera que los auditores encuentren fraudes o ilícitos, considerándoles como expertos en contabilidad y nada más, incluso algunas instituciones solicitan auditorías financieras únicamente para llenar una necesidad legal que exigen las Autoridades de Control.

A partir del año 2010 el Ministerio de Economía y Finanzas está solicitando a las entidades públicas el establecimiento de indicadores de gestión conjuntamente con los presupuestos institucionales, para proceder a evaluarlos al final del periodo.

En este sentido se está dando impulso a la auditoría de gestión, ya que es un instrumento de ayuda a los administradores para la toma de decisiones adecuadas y oportunas y porque además proporciona un valor agregado a la entidad auditada. Los responsables de la toma de decisiones en entidades públicas, necesitan contar con un instrumento que les permita disponer de elementos conceptuales técnicos y prácticos para poder competir y salir adelante en este mundo globalizado.

Todas las empresas privadas, se plantea estrategias, tácticas operacionales, creativas y correctivas al utilizar sus recursos, cumpliendo leyes, reglamentos, normas, etc. que regulen sus actividades; bajo este mismo criterio deben actuar las entidades del sector público, porque son los recursos económicos de la población los que se utilizan para la consecución de las metas y objetivos que se plantean.

Además hay que considerar que el recurso humano de una empresa, es lo más valioso que posee, por lo tanto si no está administrado y cuidado adecuadamente, no puede actuar con eficiencia, eficacia, calidad y economía, ni cumplir con los objetivos metas y políticas trazadas.

En fin, la auditoría de gestión viene a constituirse como una herramienta en el cumplimiento de la calidad de la gestión, así como para medir objetivos específicos que los auditores lo hacen, a través de un equipo multidisciplinario para implementar cambios en la administración a través de valor agregado a las actividades desarrolladas.

La presente investigación surge de la observancia de ineficiencia en las gestiones realizadas por los diferentes departamentos de la institución, trayendo como consecuencia la insatisfacción de las comunidades de Pastaza y el incumplimiento de

los objetivos y metas institucionales lo que incide en los niveles de confianza e imagen institucional.

En este sentido el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico demanda de un conjunto de estrategias, y sobre todo la actualización de los instrumentos y procesos administrativos, diseño y aplicación de procedimientos de control interno a fin de optimizar los recursos con el propósito de mejorar la situación actual.

A través de la auditoría de gestión, las autoridades de la Institución obtendrán un diagnóstico sobre los problemas que retrasan el desarrollo. En consecuencia se delinearan los procedimientos a seguir, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y de esta manera mejorar el grado de eficiencia establecido.

1.1.1. Formulación del problema de la investigación

¿De qué manera la Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico incide en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en el período 2013 - 2014?.

1.1.2. Delimitación del problema

- **Delimitación Espacial.-** El trabajo de investigación será desarrollado en base a la información que proporcione el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico. La misma que se encuentra localizada en la Parroquia Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, en las calles 20 de Julio 595 y Guayas.
- **Delimitación Temporal.-** Es una investigación que permite evaluar el pasado (año 2013 y 2014) y proyectar su incidencia en el futuro. La misma que se realizará durante cinco meses: febrero, marzo, abril, mayo y junio de 2015.
- **Delimitación Social.-** La investigación comprenderá a directivos, funcionarios y trabajadores del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión, al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa durante los períodos 2013 – 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer el marco teórico – conceptual de la Auditoria de Gestión para sustentar científicamente la investigación.
- b. Determinar el marco metodológico a seguir en la Auditoria de Gestión para que los resultados obtenidos permita emitir juicios basados en hechos reales.
- c. Emitir el Informe y Dictamen Final del proceso de Auditoría de Gestión, para facilitar la gestión institucional como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de investigación que se plantea, es un problema de actualidad, vigente en nuestro país y de interés para el Estado por que involucra recursos públicos, así como para la sociedad, quienes son los que se benefician con el servicio que presta el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.

La ejecución de una auditoría de gestión se justifica, porque será un aporte importante para la institución dedicada a brindar apoyo a los proyectos de bioemprendimientos y biocomercio, Transporte aéreo, artesanías, construcción y reconstrucción de puentes, etc., dinamizando las economías locales y conservando sus ecosistemas, bajo el condicionante de que se debe brindar un servicio con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Muchos de los sectores de la economía como: agricultura, industria, salud, educación, vivienda y otros han sido perjudicados por la falta de atención oportuna de infraestructura, no se cumple en su totalidad con los planes y programas ofrecidos,

dejando siempre relegado el pago de la deuda social y no considerando que la satisfacción de las necesidades básicas de la población hace un pueblo desarrollado y productivo; además en este mundo actual donde tiene mucha influencia la globalización, a través de la competencia internacional de los productos y servicios que los otros países ofrecen, es necesario tener un sistema constructivo adecuado para poder desarrollar las potencialidades de nuestro país.

En este contexto, la investigación es original, porque es la primera vez que se va a realizar una auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, y su importancia es de gran importancia puesto que los resultados obtenidos permitiría al institución contar con una herramienta de gestión administrativa – financiera para que los directivos tomen decisiones eficientes y oportunas.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1.1 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Antecedentes Históricos

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría. **(Armada, 2010, p. 1)**

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa. **(Franklin, 2009, p. 6)**

2.1.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión

El **Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2010)**, sobre los propósitos que se plantea la Auditoría de Gestión dice que son:

- a. Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es conveniente desarrollar otros, efectuar sugerencias sobre la forma más económica de obtenerlos.
- b. Determinar la existencia de objetivos, planes coherentes y reales, la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas, la existencia y eficacia de métodos y procedimientos adecuados, la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- c. Comprobar si adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y cumple con eficiencia sus actividades y funciones.
- d. Cerciorarse si se alcanzó los objetivos y metas eficientemente al igual que los procedimientos de operación y de controles internos.
- e. Conocer las causas de la ineficiencia o prácticas antieconómicas. (pp. 37-42)

2.1.4 Definición de Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión consiste en el examen y 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 objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”. (**Contraloría General del Estado; Manual de Auditoría de Gestión, 2010. Pág. 19**)

“La Auditoría de Gestión puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (**William P. Leonard; Auditoría Administrativa. 2005. Pág. 57**).

“La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse”. (**Lázaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos de Auditoría. 2006. Pág. 62**).

En el Ecuador la Auditoría de Gestión es: “Un examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto o actividad en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficacia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios, obras, o bienes ofrecidos; y el impacto social derivado de sus actividades.” (**Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General de Estado 2009, p. 34**)

De lo manifestado se puede deducir que la Auditoría de Gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

2.1.5 Importancia de la Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión en la actualidad es una parte vital para la gerencia, ya que permite conocer a los ejecutivos, la manera de resolver los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas y objetivos propuestos por la organización; se relaciona muy estrechamente con las características estructurales y funcionales de las empresas, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.” (**Contraloría General del Estado; Manual de Auditoría de Gestión. 2010, Pág. 24**).

Hoy por hoy es indispensable la realización de una Auditoría de Gestión ya que permite conocer la situación real en todo el ámbito institucional; mediante la cual obtendremos las mejores alternativas a seguir.

2.1.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión

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

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- a. “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- b. Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- c. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- d. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- e. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- f. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones. **(Graig-Cooper, 2011, pp. 36-37)**

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad,

excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad

2.1.7 Comparación de la Auditoria de Gestión con la Auditoría Financiera

La Auditoria es única, pero tiene sus especialidades y cada una de ellas tienen sus propias características, a continuación se detalla las diferencias y similitudes:

Cuadro No. 1: Similitudes y Diferencias entre Auditoría Financiera y de Gestión

Características	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente
Alcance	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los P.C.G.A	Aplicación de los Principios de Administración
Método	Las N.A.G.A.S	No existen normas generalmente aceptadas, el método queda a criterio del Auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
Interés	los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos de crédito y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio los accionistas, el sector gubernamental y se hace extensivo a la sociedad en general.
Enfoque	Originalmente negativo dirigido	Eminentemente positivo, tendiente

	a la búsqueda de errores y fraudes, actualmente a la razonabilidad de los estados financieros.	a obtener mejores resultados con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.
Encargados	Audidores, Contador Público.	Audidores
Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento.
Informe de Auditoría	Contiene el dictamen del auditor y los Estados Financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusión del auditor	Incide sobre aspectos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refiere a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Importancia	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
Frecuencia	Regular, preferible anual.	Cuando se considere necesario

Fuente: Texto de Auditoría de Gestión, Ing. Jenny Basantes

Elaborado por: Las Autoras

2.1.8 Herramientas de la Auditoría de Gestión

La conformación de un equipo multidisciplinario depende de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, lo pueden integrar auditores, especialistas como ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

El auditor experimentado será designado jefe y supervisor por lo tanto responsables de la auditoría de gestión.

Los especialistas son profesionales de calidad con la independencia necesaria en relación a la entidad objeto de auditoría, lo que brinda confianza e imparcialidad. **(Contraloría General del Estado; Manual de Auditoría de Gestión. 2010, p. 24).**

2.1.9 Fases de la Auditoría de Gestión

Ricardo Vilches Troncoso (2008), en su Texto Apuntes del Estudiante de Auditoría determina cinco fases para la realización de la Auditoría de Gestión:

FASE I: Inducción y Conocimiento de la Entidad

Esta fase 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 apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa. Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable un breve programa.

Se puede asumir que el archivo permanente debe estar actualizado. Debe evitarse fotocopias, cuando la auditoría está conectada a una red de sistemas de información de la entidad; en esos casos basta una impresión de la parte pertinente de un documento. Para evitar hojas narrativas, es una buena práctica subrayar los documentos pero no utilizar resaltador porque las fotocopias salen ilegibles. En el caso de una Firma Privada de Auditoría (FPA) se requiere programar la visita a instalaciones y preparación de entrevistas con los principales ejecutivos.

El objetivo de esta fase es:

- a. Familiarizarse con el entorno de la organización.
- b. Tener una breve visión de carácter general de la organización.
- c. Actualizar el archivo permanente a traves de una lista (Chek list)
- d. Entrevistarse con los Ejecutivos de la organización

El Cuestionario Preliminar contempla lo siguiente:

- **Información General:**

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Políticas
- Estrategias

- **Conocimiento de la Organización:**

- Estructura Organizacional
- División y distribución de funciones
- Cultura Organizacional

- **Dirección:**

- Liderazgo / Gerencia / Niveles
- Comunicación / Motivación
- Integración del personal
- Cultura de trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación

- **Control Administrativo / Riesgos**

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo (**Apuntes del Estudiante de Auditoría, 2008, pp. 89-90**)

FASE II: Planificación

Comienza con la decisión de realizar la auditoría, abarca todas las actividades, desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información. Si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar la planificación aún en la fase del informe.

Durante esta etapa, el equipo de auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a examinar, llevando a cabo ciertas acciones que ayuden a la revisión final, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en la auditoría que ejecutará. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará con el tamaño y complejidad del cliente y respecto al conocimiento y experiencia del auditor en referencia al cliente.

En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que a continuación se indica:

- a. **Elaboración del plan de auditoría:** Se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la

ejecución, horario de la auditoría e identificar las personas responsables de cada área.

- b. **Conocimiento del negocio y el sector en que opera:** para poder planear el trabajo adecuadamente, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo. También deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria, vulnerabilidad de la industria a las condiciones económicas cambiantes, y políticas y prácticas importantes de la empresa; estructura de control interno.
- c. **Estudiar documentos de trabajos anteriores:** En una auditoría recurrente el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca de la empresa. Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro. Para obtener conocimiento acerca del negocio del cliente, el auditor podrá; examinar las escrituras constitutivas así como los estatutos, leer las actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, leer contratos vigentes importantes, principalmente el auditor debe obtener conocimiento y copia del plan estratégico que se ha propuesto la empresa con sus respectivos avances y controles que se han aplicado a los diferentes objetivos.
- d. **Visita a las instalaciones de la empresa:** Una visita a las instalaciones y oficinas es de gran ayuda para el auditor con el fin de obtener conocimiento acerca de las características de operación de la empresa, conocer los tipos de controles aplicados, instalaciones y los hábitos del personal. El auditor deberá documentar la información obtenida de las visitas a la planta y a la oficina.
- e. **Plantear interrogantes al administrador:** El auditor debe **conversar** con los administradores **para detectar** acontecimientos que **puedan revelar problemas** y que pudieren tener significado relevante para la auditoría.

- f. **Definición del alcance y objetivos:** Es decir una declaración precisa acerca de lo que la auditoría se propone conseguir y/o a la pregunta que responderá. (Carta de Compromiso).
- g. **Notificación al auditado:** Se debe comunicar el plan, resolver necesidades especiales y confirmara los asistentes que acudirán a reuniones de apertura y cierre.
- h. **Evaluación de los riesgos:** El auditor determina su opinión o conclusión final, con base primordialmente en la evidencia obtenida durante la verificación de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos. El objetivo del auditor es restringir el riesgo de auditoría, de manera tal que al concluir su examen, el riesgo de auditoría se encuentre suficientemente bajo.
- i. **Objetivos y metas:** es decir, revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar al momento de poner en marcha un proyecto.
- j. **Recursos autorizados:** Revisar la asignación de fondo que autorizo la empresa, para una actividad u proyecto, para así poder medir la variación que existe entre las variables costo, tiempo y calidad.
- k. **Sistemas y controles existentes:** Revisar los sistemas que existen en la empresa, ya que son estos los que permitirán que se logren los objetivos planteados, así se podrá medir que las actividades que se realizaron aseguraron el logro de los objetivos.
- l. **Auditorias anteriores:** Revisar que se han aplicado las medidas correctivas que se indicaron en el informe de auditoría antes realizada, es decir, un seguimiento a las actividades implementadas por la empresa.
- m. **Conocimiento de la estructura del control interno:** Revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que este entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen el objetivo para que fueran creadas.
- n. **Desarrollar listas de verificación:** Esta etapa permite obtener los últimos datos importantes para la ejecución de la auditoría, como por ejemplo, ¿qué quiero mirar?,

¿qué estoy buscando?, ¿con quién debo hablar?, ¿qué deseo preguntarle? (**Vilches Troncoso, 2008, pp. 92-94**)

FASE III: Ejecución del Trabajo de Auditoría

Empieza con la reunión de apertura, en las instalaciones donde se realizara la auditoría e incluye la recolección y análisis de la información existente. En una reunión de apertura se deben revisarlas siguientes situaciones:

- a. Presentar al equipo auditor y sus responsabilidades.
- b. Identificar contraparte de la empresa.
- c. Definir las áreas a auditar.
- d. Solicitar copias de los documentos de referencia necesarios.
- e. Establecer reglas para la auditoría.
- f. Revisión del programa de auditoría y arreglos administrativos.

En otras palabras esta fase involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos previamente establecidos.

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden:

- a. Pruebas y evaluación de controles.
- b. Identificación de hallazgos (condición y criterio).
- c. Desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad)
- d. Comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada.

Las evidencias objetivas que necesita el auditor, las debe buscar de hechos reales con relación a hechos que estén fuera de lo normal, es fundamental que el auditor este bien informado acerca de los objetivos generales y específicos que la empresa se ha propuesto en su planificación estratégica con el objetivo de estar seguro de que las evidencias que posee son las más correctas para la realización de su trabajo. Para obtener estas evidencias el auditor puede utilizar diferentes medios tales como: entrevistas con los ejecutivos y empleados que desarrollen su actividad en el área a auditar, visión ocular, revisión de documentos y registros de los índices de gestión que posee la empresa, leyes, reglamentos internos, memorias, informes o cualquier otra fuente de información que nos ayude a obtener el conocimiento total del objetivo a ser revisado. (Vilches Troncoso, 2008, p. 102)

FASE IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

La comunicación con los funcionarios responsables de la entidad debe ser permanente durante el transcurso de la auditoría. Tan pronto como se desarrolla un hallazgo de auditoría tienen que comunicarse al funcionario(s) responsable(s) del área para:

- Obtener los puntos de vista, información adicional y opiniones respecto a las conclusiones y recomendaciones a ser presentadas, y
- Facilitar la oportuna toma de las acciones correctivas correspondientes, de tal manera que se pueda mencionar en el informe de auditoría. En ciertos casos un informe preliminar por escrito puede utilizarse, pero normalmente toda comunicación previa es verbal.

La calificación de excelente a un auditor no se mide por el contenido de sus conclusiones, sino por el hecho de que durante sus labores de campo logre que la entidad acepte e implemente las recomendaciones u otras acciones correctivas necesarias. El objetivo principal de las comunicaciones en auditoría, es proporcionar información útil y oportuna, tanto oral como escrita, sobre asuntos importantes y a su vez recomendar, cuando corresponda mejoras en la conducción de las actividades del gobierno dirigidas a superar los problemas de carácter financiero y administrativo. La obligación y la responsabilidad de informar, emana de la legislación vigente y las

políticas internas de las instituciones, pero la decisión de lo que se va a informar queda a buen juicio y criterio del auditor.

Al respecto una buena política es dar énfasis a la necesidad de dirigir los esfuerzos de auditoría hacia áreas que se presenten oportunas para lograr la economía, mejorar la eficiencia y alcanzar los resultados en los programas. En consecuencia los informes que revelen estos resultados y que contengan recomendaciones de esa naturaleza, han de ser muy útiles para la entidad a que van dirigidos.

Debe tomarse en cuenta, que un informe oportuno expondrá adecuadamente los hallazgos y conclusiones del auditor y presentará las obligaciones pertinentes para el auditor con el fin de mejorar deficiencias administrativas y financieras encontradas, ayudará a encontrar mayor eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología en la conducción de los programas y actividades de la entidad.

El Informe de Auditoría de Gestión deberá tener las siguientes características:

Importancia del contenido: Los asuntos incluidos deben ser de la suficiente importancia como para justificar que se los informe y para merecer la atención de aquellos a quienes van a ser dirigidos.

Utilidad y oportunidad: la preparación del informe debe estar precedida de un cuidadoso análisis de los objetivos buscados, los receptores del informe previsto y la clase de información necesaria para cumplir los propósitos determinados.

Exactitud y conveniencia de la información sustentatoria: Todos los procedimientos prescritos de preparación, revisión y procesamiento deben ser aplicados con el objeto de producir informes que no contengan errores de hechos lógicos o razonamiento. El requisito de exactitud está basado en la necesidad de ser justos e imparciales en el informe y de asegurar a los usuarios y lectores del mismo que su contenido es digno de crédito.

Objetividad y perspectiva: El objetivo es entregar informes que sean reales, que no conduzcan a errores y que a la vez hagan énfasis especial en los asuntos que necesitan atención.

Claridad y simplicidad: Para que haya claridad, es necesario una organización adecuada del material de información y precisión en el detalle de los hechos, en su análisis y emisión de conclusiones.

Concisión: El informe no debe enredarse en palabras, operaciones, párrafos o secciones demasiado detalladas que no encajan claramente en el mensaje del informe. **(Vilches Troncoso, 2008, p. 104)**

2.1.3 Guía Metodología de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión está dirigida a revisar y evaluar el sistema de gestión de la Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico constituido por:

1. **Subsistema Directivo:** la evaluación del subsistema directivo comprende la revisión de los métodos, sistemas y procedimientos en las fases del proceso administrativo:
 - **Planeación:** Valorar la definición de objetivos y estrategias trazadas por la organización.
 - **Organización.-** Valorar la estructura organizacional y la participación de los empleados dentro de ella.
 - **Dirección.-** Valorar los canales de comunicación y suministro de información interna, verificar los programas de evaluación del desempeño y determinar las características de los directivos.
 - **Control.-** Verificar si existe en la organización un sistema de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la misma.

2. **Subsistema Económico-Financiero:** Está constituido por métodos, procesos y procedimientos establecidos para registrar, procesar y resumir las operaciones económicas y financieras de la organización con la finalidad brindar la información

necesaria y adecuada que permita conocer el desarrollo de la misma. Para ello se tomara en cuenta:

- Indicadores financieros
- Fuentes de financiamiento
- Sistema de Ingresos
- Sistema de Pagos
- Inversiones
- Capital de trabajo
- Información financiera
- Planeación financiera

3. **Subsistema de Servicios:** Evalúa la calidad con que brinda los servicios a sus demandantes a través de:

- Evaluar si los servicios prestados se entregan oportunamente, cumpliendo el tiempo estipulado, en la cantidad determinada y con la calidad requerida, para ello se utilizará una encuesta.
- Evaluar y medir la productividad operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.

4. **Subsistema de Recursos Humanos:** Evalúa el grado de cumplimiento de las actividades a través de la eficiencia, eficacia y economicidad de las mismas en procura del cumplimiento de los objetivos de la organización y el mejoramiento de la calidad y productividad con la contribución del recurso humano. La evaluación final de éste subsistema se realiza por la combinación de los indicadores que se exponen a continuación:

- Determinar la composición y caracterización de los directivos y los empleados, así como sus perspectivas, por áreas o departamentos.
- Análisis y evaluación de los niveles de competencia, compromiso y congruencia, de los dirigentes y trabajadores con la institución.
- Evaluación de la productividad del talento humano, comparándolos con las de años anteriores, determinando las variaciones negativas en caso de tenerlas.

- Valorar el proceso de selección del personal, a través de la aplicación de un cuestionario, la revisión de documentos, análisis y observación del procedimiento aplicado.
- Valorar el mercado de trabajo, verificar si existe en la zona organizaciones competidoras con potencial talento humano.
- Ventajas que ofrecen estas organizaciones competidoras al talento humano de la organización. **(Bonilla, 2013, p. 41).**

2.1.10 Pruebas de Auditoría

“Las Pruebas de Auditoría son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria que sustente los juicios que emite en un informe, a continuación se detalla las pruebas que se aplican:

- a. Pruebas de Cumplimiento.-** Es una prueba que reúne evidencia de Auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos.
- b. Pruebas sustantivas.-** Son pruebas que el auditor recopila con la finalidad de conseguir evidencias que permitan opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Las Pruebas de Auditoria son importantes e indispensables para comprobar la veracidad o falsedad de la información. **(Leonard, 2005, p. 97).**

2.2 EL CONTROL INTERNO

2.1.1 Concepto de Control Interno

Según el “**Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission**” (**COSO**) define al Control Interno como “Proceso efectuado por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos”. **(p. 101).**

“El proceso realizado por el Consejo de Administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las

categorías de: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Halla, 2010, p. 98).

2.1.2 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del Control Interno se clasifican de la siguiente manera:

- a. Eficiencia y eficacia de las operaciones;
- b. Confiabilidad de la información financiera; y,
- c. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. **(Cepeda, 2009, p. 89)**

2.1.3 Sistema de Control Interno en el Sector Gubernamental

Tiene cinco componentes relacionados entre sí, de ellos se deriva el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión, y son:

- a. Entorno de control
- b. Evaluación de los riesgos
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión.

- **Entorno de Control.**- El personal es la esencia de una entidad y sus atributos individuales son el motor que lo guía, son la base de la misma. En el ambiente de control, de gran influencia en el desarrollo de las operaciones, se establecen los objetivos y estiman riesgos y tienen relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. El entorno marca las pautas de comportamiento con influencia en la concientización del personal, aporta disciplina, estructura e influye en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y evaluación de riesgos.

Los elementos del entorno de control son:

- a. Integridad y valores éticos.- es la base ética de los objetivos para obtener prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se reflejan en normas, de comportamiento, y dirección como resultado de un comportamiento corporativo.
- b. Autoridad y Responsabilidad.- comprende el tipo de autoridad, de responsabilidad en sus relaciones de jerarquía a fin de conseguir que el personal desarrolle su iniciativa para la solución de problemas.
- c. Estructura organizacional, dirigidos a la planificación, ejecución, control y supervisión para cumplir con los objetivos institucionales, por lo que es necesario determinar las áreas de autoridad y las vías de comunicación.
- d. Políticas de Personal.- que se espera del Recurso Humano en cuanto a integridad, ética y comportamiento, determinando las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoría promoción, remuneración.

El Entorno de Control, debe considerar:

- a. La existencia de un código de ética e integridad, con políticas de relación con funcionarios y proveedores.
 - b. La existencia de un manual de clasificación de puestos con determinación de tareas.
 - c. La naturaleza de los riesgos organizacionales, la relación entre los directivos y las unidades operativas, la actitud de los ejecutivos respecto a la información financiera.
 - d. La idoneidad de la estructura organizacional y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesaria.
 - e. En la delegación de autoridad y responsabilidad para conseguir metas, objetivos, funciones organizativas y operativas.
 - f. En políticas y prácticas del recurso humano, que políticas y procedimientos, se están aplicando para el eficiente manejo del recurso humano, que valor tienen las acciones disciplinarias para corregir conductas negativas.
- **Evaluación de Riesgos.**- Debe ser una práctica de la Dirección concedora de los riesgos, debe fijar objetivos, integrar las actividades de venta, producción y comercialización, etc., a más de establecer los mecanismos de identificación,

análisis y tratamiento de los riesgos correspondientes. Toda organización tiene riesgos, sea de origen interno a los que debe evaluar, pero lo que es necesario determinar objetivos para cada nivel de la organización.

Los objetivos deben ser coherentes entre sí. La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de los factores que podrán afectar la consecución de objetivos. La solución de riesgo determina la forma de enmienda, manejo de la información que genera y puede incidir en el logro de objetivos de control interno, este riesgo puede afectar la confiabilidad de la información.

Los riesgos menoscaban la existencia de las organizaciones para competir con éxito, se debe mantener una posición financiera fuerte, una imagen positiva, excelente calidad de los productos, para que el riesgo se lo atenúe, pero es casi imposible eliminarlo, el riesgo es parte de la actividad, siendo obligatorio determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable. Por lo que se establece elementos para la evaluación del riesgo como:

- a. Identificación de objetivos del control interno.
- b. Identificación de riesgos internos y externos.
- c. Los planes deben contener objetivos e indicadores de rendimiento.
- d. Evaluación del medio ambiente
- e. Identificación de los objetivos del control interno

Los riesgos corresponden a cada entidad en particular, tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Externos relacionados a tecnología y a la expectativa de los clientes, competencia, nuevas normas, desastres naturales, cambios económicos.
- b. Internos.- Fallas en los sistemas informáticos, calidad de los empleados, métodos de formación y motivación de personal, cambios de responsabilidad de los directivos.

La identificación del riesgo se debe dar a nivel de cada actividad, especialmente en producción, desarrollo tecnológico, administración de insumos, etc. Identificados los riesgos por actividad, es necesario su análisis, tomando en cuenta:

- a. Estimación de la importancia del riesgo.
 - b. Evaluación de la probabilidad o frecuencia de la presencia del riesgo
 - c. Como corregir el riesgo, qué medidas se debe adoptar.
- **Actividades de Control.**- son las políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de directrices de la Dirección, para afrontar los riesgos, con el fin de cumplir con los objetivos. Estas regulaciones emitidas para todos los niveles y funciones comprenden una serie de actividades como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados de las operaciones, salvaguarda los activos y la segregación de funciones.

Se refieren a las acciones que realiza la organización para cumplir las funciones asignadas. Las actividades de protección y conservación de activos, controles de acceso a programas computarizados y archivo de datos. Los elementos de la actividad de control gerencial son:

- a. Políticas para el logro de objetivos
- b. Coordinación entre dependencias
- c. Diseño de las actividades de control

Entre los tipos de actividades de control se encuentran:

- a. Análisis efectuadas por la Dirección.- Los resultados se analizan comparándoles con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares con el fin de evaluar con que medida se están alcanzado los objetivos.
- b. Procedimientos de información.- Controles físicos de los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja - bancos y otros activos, son objeto de protección y constatación física periódicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.

- c. Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros a la par que la puesta en marcha de acciones correctivas.
 - d. Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades en las tareas se reparten las tareas entre los empleados.
- **Información y Comunicación.**- Las entidades deben contar con información relevante de tipo operacional, financiera, para que posibiliten a la Dirección el control de la entidad. A esta información deben tener acceso las personas que la necesiten en la forma y plazo que permita la realización de sus responsabilidades de control y de sus funciones en particular.

La información y comunicación debe estar constituida por métodos y registros para procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras. En el sector público el sistema integrado de gestión financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones y de acceso para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad.

La calidad de información de la organización permite a la Dirección la toma de decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades, en la actualidad los sistemas modernos incorpora una opción de consulta en línea.

Esta calidad se refiere lo siguiente:

- Oportunidad
- Actualidad
- Exactitud
- Accesibilidad

La información es inherente a los sistemas de información, para las personas interesadas en cumplir con responsabilidades operacionales porque proporcionan conocimiento sobre roles, responsabilidades individuales involucradas con el control

interno de la información financiera, esta información está contenida en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios, mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna proporciona datos al personal y directivos con responsabilidad operativa o financiera. La comunicación externa debe disponer de líneas abiertas donde los usuarios de bienes, servicios u otros puedan aportar con información de valor sobre la calidad. La evaluación del componente de información y comunicación, debe considerar los siguientes puntos.

La información obtenida y suministrada, debe ser en forma detallada y oportuna.

La comunicación debe ser con eficacia, sobre actividades de control, establecimiento de líneas de denuncia, adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas, y el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios.

- **Supervisión.**- La supervisión de los sistemas de control interno es evaluar la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o en forma combinada. Los sistemas de control interno en su aplicación evolucionan, por lo que es necesario determinar si el sistema de control es adecuado y con capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

La supervisión asegura que el control interno continúe funcionando adecuadamente en el tiempo, lo que le permita al sistema reaccionar en forma dinámica. Debe preocuparse por los controles débiles para enmendarlos o reforzarlos. El monitoreo tiene los siguientes elementos:

- Monitoreo del rendimiento
- Revisión de supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno.

En la supervisión continua, los directores de operación comprueban si el sistema sigue funcionando, si existe problemas en la información recibida, que cuenten con

una estructura adecuada para identificar las ineficiencias, que los datos registrados por los sistemas de información se comparen con los activos físicos, que los auditores internos y externos elaboren recomendaciones para su aplicación, que los seminarios de formación y planificación permitan la obtención de información, que el personal de cumplimiento con el código de ética.

La evaluación de la supervisión debe tomar en cuenta: la continuidad, si detecta problemas, debe realizar comparaciones periódicas y la receptibilidad de recomendaciones de los auditores. En la evaluación puntual se debe determinar el alcance y frecuencia de estos, la idoneidad del proceso, si la metodología es adecuada y lógica, y un adecuado volumen y calidad de la documentación. La comunicación de las deficiencias, con un mecanismo para recoger y comunicar deficiencias detectadas. **(Contraloría General del Estado; Manual de Auditoría de Gestión. 2010, p. 68-71).**

2.1.4 Método de Evaluación del Control Interno

Para la evaluación del control interno se utilizan los siguientes métodos:

- Cuestionarios
- Flujo gramas
- Descriptivo – Narrativo
- Matrices.

Los cuestionarios diseñados en base de preguntas que deben ser contestados bajo exámenes en las entrevistas que se mantienen con este propósito.

Los flujogramas revelan y describen objetivamente la estructura orgánica, los procedimientos y actividades. Este método técnico debe tener una secuencia lógica y ordenada.

Descriptivo narrativo, método muy detallado de procedimientos importantes y característicos del sistema que se está evaluando, como funciones, procedimientos, registros, formularios, archivos.

Las matrices conlleva el beneficio de localización de debilidades del control interno, para lo que debe tomar en cuenta procedimientos previos, como completar un cuestionario segregado por áreas, evaluación colateral del control interno.

Ninguno de los métodos en forma aislada permite una evaluación eficiente de la estructura, por lo tanto es necesario considerar ventajas y desventajas de cada uno de ellos. (**Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado 2010, pp. 73-78**)

2.3 CONTROL DE GESTIÓN

2.3.1 Concepto de Gestión

Para **Mario Santillán Bonilla (2013)**, la Gestión es: “El proceso que realiza una entidad para obtener recursos y como esos recursos se emplean en forma eficaz y eficiente para cumplir los objetivos planteados, con la finalidad de lograr el crecimiento y supervivencia de la entidad, enmarcado dentro de las políticas establecidas en el plan estratégico e involucrando a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

2.3.2 Concepto de Control

Según **Mario Santillán Bonilla (2013)**, el control es: “Un conjunto de mecanismos que se utiliza para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes de la entidad y para que los actos administrativos se sujeten a las normas legales y referentes técnicos establecidos para los distintos actividades dentro de la organización.

2.3.3 Concepto de Control de Gestión

“Es el examen de eficiencia, efectividad y economía que realizan las entidades de la administración en el ejercicio y cuidado de los recursos públicos, mediante la evaluación de los procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la distribución de los excedentes que se produzcan y los beneficios de su actividad. Si consideramos que una de las funciones de las empresas públicas es proveer de obras, servicios y bienes a la población ecuatoriana como pago a la contribución que ellos realizan a través de los tributos, se ve la necesidad de que estos

sean de calidad y que se entreguen en forma oportuna. Además, que la producción de estos sea consecuencia de una gestión pública que produzca la máxima productividad a un costo razonable procurando una utilización óptima y protección de los recursos que utilizan como materiales, humanos y financieros para evitar el desperdicio y apropiación indebida de los mismos. (Bonilla, 2013, p. 62).

2.3.4 Concepto de Gestión Pública

“Una necesidad social en donde las autoridades, funcionarios y empleados que pertenecen a los diversos poderes del estado y que laboran en las instituciones y organismos públicos deben actuar con profesionalismo, transparencia y servicio tesorero.

Evaluar la gestión a través del control interno es medir la eficiencia, efectividad, economía y calidad de las actividades, donde se evalúa los métodos que la autoridad de una entidad establece de forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con normas legales, buen uso de recursos, protección de los recursos, identificación de riesgos y responsabilidad del funcionario antes los resultados esperados con proyección de futuro para lograr el mejoramiento continuo. (García, 2010, p. 62).

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

2.4.1 Definición de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, suelen establecerse por los líderes, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados a través de: seguimiento, control, monitoreo, administración de las actividades, tareas, metas intermedias, avances, progresos, procesos, indicadores internos.

Para aplicar los indicadores es indispensable que haya implementado el control interno de gestión como concepto clave y herramienta de trabajo en la evaluación institucional. Las actividades realizadas se deben cuantificar, medir y determinar en qué grado las actividades se ejecutan y conocer los resultados.

La medición se dirige a: qué, dónde y cuánto medir el grado de operación o resultados de la misión – gestión con la aplicación de estrategias o planes para aplicar la misión.

El uso de indicadores, permite medir la eficiencia y economía en el manejo de recursos, las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados, el grado de satisfacción de los usuarios. **(Contraloría General del Estado: Manual de Participantes del Curso de Indicadores de Gestión. 2011. Pág. 6-11).**

2.4.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según el **Manual de Participantes del Curso de Indicadores de Gestión (2011)**, Los indicadores se clasifican en:

- **Cuantitativos y Cualitativos:**
 - Los indicadores cuantitativos son valores y cifras que establecen periodicidad de los resultados de las operaciones.
 - Los indicadores cualitativos permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y oportunidades de la organización, para evaluar con un enfoque de planificación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de los niveles de la organización.
- **De Uso Universal:** Los indicadores de uso universal, miden la eficiencia, eficacia, metas y objetivos, en general el cumplimiento de la misión, y se clasifican en:
 - De resultados por área y desarrollo de la información: Se basan en información de desarrollo, de resultados operativos y financieros de la gestión; muestra la capacidad administrativa como organización de sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y retroalimentación y mejoramiento continuo.
 - Los indicadores estructurales: permiten identificar los niveles de dirección y mando, responsabilidad en la conducción institucional cuando se trate de participación de grupos de conducción frente a los operativos, de la participación

de grupos formales e informales, de unidades administrativas, económicas, productivas.

- Los indicadores de recursos: tienen relación con la planificación de metas y objetivos en razón de los recursos disponibles, sirven para medir y evaluar la planificación de metas y planes, formulación de presupuestos-metas y resultados, presupuesto corriente en comparación con el de inversión, y otros, recaudación y administración de cartera, administración de recursos logísticos.
 - Los indicadores de procesos: aplicables a la función operativa en cuanto al cumplimiento de la misión y objetivos sociables. Sirven para establecer el cumplimiento de las etapas, de los procesos en cuanto a: extensión, planificación de etapas, agilidad en la prestación de servicios o generación de productos, aplicaciones tecnológicas y comparación evolutiva.
 - Los indicadores de personal o comportamiento del recurso humano: Mide la eficiencia, eficacia en cuanto a remuneraciones, comparación de clase y cantidad de los servicios, comparación de clase-calidad-cantidad de servicios, comparación de servicios per cápita, rotación de personal, aplicación y existencia de políticas de inducción, motivación y formación.
 - Los indicadores interfásicos: Están relacionados con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, en la velocidad y oportunidad de respuesta, la demanda y oferta en el tiempo, transacciones, satisfacción, calidad de servicio, número de quejas, atención y corrección, existencia de normas legales, si genera satisfacciones o no sobre rentabilidad e índices de competitividad.
 - Los indicadores de aprendizaje y adaptación: Se refiere a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, adiestramiento, mejoramiento tecnológico, mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos. Como vemos están enfocados al recurso humano dentro de la evolución tecnológica grupal y de identidad.
- **Globales, Funcionales y Específicos.**- Para evaluar la gestión del sector público en forma global y de cada una de las entidades, es necesario definir y formular la misión, objetivos, establecer metas de productividad y de gestión, a través de Indicadores Globales, Funcionales y Específicos.

- Los Indicadores Globales miden los resultados del ámbito institucional, la calidad de servicio que proporciona a los usuarios, estos son: Tiempos de respuestas a requerimientos solicitados; Grado de cumplimiento de programas; Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado; Prestación de servicios solicitados; Costos de las prestaciones de servicios otorgados. Estos indicadores miden aspectos cuantitativos, tanto monetarios o no monetarios. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica esto es la misión, visión, objetivos institucionales, metas de la productividad y de gestión.
- Los Indicadores Funcionales o particulares tienen en cuenta la complejidad y variedad de las funciones que desempeñan las instituciones públicas, por tanto su función debe ser medida por sus propias características. Ejm: Cobertura del servicio, Calidad del servicio, Impacto social, total de beneficiarios, etc.
- Los indicadores específicos se refieren a: una función determinada, área determinada o proceso en particular. Ejm: Programas de capacitación ejecutados / Programas presupuestados. Número de trámites despachados / Número de trámites ingresados. (p.78)

2.5 RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

- **Riesgo Inherente** “El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”. (Maldonado, 2006, p. 62)

“El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de

procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”. (**Normas Internacionales de Auditoría, p. 45**)

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

- **Riesgo de Control.**- El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa. (**Maldonado, 2006, p. 59**)
- **Riesgo de Detección.**- El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. (**Maldonado, 2006, p. 60**)

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

2.6 EVIDENCIAS EN AUDITORÍA

En auditoría se deben presentar evidencias suficientes y competentes, ya que las evidencias son el elemento de prueba y constituye respaldo del informe. La evidencia suficiente o cuantitativa y la evidencia competente o características de calidad, determinan la implementación de la base objetiva del examen como evidencias suficientes en cantidad obtenidas en cuanto al límite del tiempo y costo razonable, evidencias competentes o de calidades válidas y relevantes.

Existen ciertas clases de evidencia como: física de observación directa, testimonial obtenida en entrevistas, documental, analítica resultado de cálculos, comparaciones con disposiciones legales y su análisis. La muestra debe ser creíble y confiable. Dentro de

las técnicas más utilizadas esta el criterio personal que es fundamental para la determinación y utilización de la evidencia, combinación de técnicas y prácticas más adecuadas para la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente, que constituye la base objetiva que fundamentan el informe de conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas usadas son la comparación, observación, rastreo, indagación, entrevista, encuesta, análisis, conciliación, confirmación, tabulación, comprobación, cálculo, revisión selectiva, inspección, a estas debemos sumar la verificación, investigación y evaluación.

Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de células y documentos elaborados u obtenidos en la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría, que sirven de evidencia de los resultados, se pueden considerar programas de trabajo, analíticas, anotaciones, documentos de la entidad u otros, cartas, extractos de documentos, planillas y comentarios. El propósito de los papeles de trabajo, son la construcción del informe, fuente de comprobación, y evidencia documental. Los documentos deben tener ciertas características como la claridad y precisión con referencias lógicas, el contenido solo comprenderá datos necesarios, sin enmendaduras.

El objetivo principal de los papeles de trabajo es respaldar el informe y los objetivos secundarios son los que sustentan el desarrollo del trabajo, aumentan evidencias, facilitan la supervisión, sustentan la programación de exámenes posteriores, detectan deficiencias, constituyen una defensa en posibles litigios.

Los papeles deben ir al archivo activo por 5 años y al archivo pasivo hasta por 25 años y únicamente pueden ser exhibidos por mandato judicial. El archivo permanente contiene información de mucho interés posterior y constituyen la memoria por su contenido vigente, a más que puede proporcionar una fuente de información. En los archivos corrientes se guardan papeles de trabajo de un período específico.

La anotación de índices en los papeles de trabajo es indispensable, para lo que se debe definir los códigos a emplear que deben ser iguales a los ya utilizados.

Es necesario que los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando estén relacionadas entre sí. La codificación de índices y referencias pueden ser de tres formas: alfabéticas, numéricas y alfanuméricas. (Maldonado, 2006, pp. 72-73)

2.7 HALLAZGOS DE AUDITORIA

Los hallazgos de auditoría fundamentan las conclusiones y recomendaciones, y son comunicadas a los funcionarios responsables y otras personas interesadas. Los hallazgos son una recopilación y síntesis de la información específica sobre una operación, actividad, organización, condición u otro asunto que se haya analizado y evaluado, que se considere de utilidad para la entidad. Se refiere a deficiencias o debilidades presentadas a través del informe de auditoría. No abarca conclusiones del auditor ni las recomendaciones resultantes.

Los hallazgos se incluyen en el informe dentro de los comentarios que el auditor redacta en forma narrativa sobre deficiencias o aspectos positivos encontrados durante el examen.

Los requisitos básicos de cualquier hallazgo de auditoría son:

- a. Importancia relativa que merezca su comunicación.
- b. Este basado en hechos y evidencias precisas de los papeles de trabajo.
- c. Objetivo, este basado en una labor suficiente para respaldar las conclusiones y recomendaciones.
- d. Convincente a una persona que no ha participado en la auditoría.

Es importante determinar que la presentación de un hallazgo no conduce a conclusiones erróneas y que su contenido este justificado. Los auditores gubernamentales deben estar capacitados en técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y deben tener un punto de vista realista para llegar a conclusiones justas y reales.

Los factores a considerar para el desarrollo de los hallazgos son:

- a. Condiciones y circunstancias que existan al momento que ocurrió el hecho, no durante el examen.
- b. Índole, complejidad y magnitud cuantitativa y financiera de las operaciones que se está evaluando.
- c. Necesidad de someter el hallazgo a un análisis honesto y crítico para encontrar fallas y un razonamiento ilógico al relacionar hechos y situaciones.
- d. La auditoría debe ser completa para presentar conclusiones y recomendaciones que demuestren propiedad y racionalidad en forma convincente, para no asumir lo que indica el auditor por lo que dice.
- e. Autoridad legal y diferencias de opinión.

Los pasos a seguir en el desarrollo de hallazgos son:

- a. Identificación de la condición o asuntos deficientes, defectuosos, etc.
- b. Identificación de líneas de autoridad y responsabilidad de la entidad.
- c. Verificación de las causas de la deficiencia.
- d. Determinación de que si la deficiencia es aislada o muy difundida.
- e. Identificación y solución de asuntos legales.
- f. Determinación de efectos e importancia de la deficiencia.
- g. Obtener comentarios de personas u organismos interesados, afectados en forma adversa por el hallazgo.
- h. Determinación de las conclusiones en base a la evidencia reunida.
- i. Determinación de posibles acciones correctivas o recomendaciones para mejorar.

La información obtenida y las conclusiones alcanzadas en el desarrollo del hallazgo deben estar respaldadas y documentadas en los papeles de trabajo.

Los hallazgos deben cumplir con los siguientes atributos:

- **CONDICIÓN:** Es la situación actual encontrada por el auditor respecto de una operación, actividad o transacción. Refleja el nivel de cumplimiento de los criterios, es decir describe el logro de metas de la organización, expresadas como criterios.

- **CRITERIO:** Es la norma con la cual el auditor realiza la medición de la condición; son las metas que han sido establecidas y que la entidad trata de lograrlas, por lo que son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
- **EFECTO:** Es el resultado real de la condición encontrada. Por lo general representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas. Es importante que se exprese en el informe final para persuadir a la administración de que se requiere un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio.
- **CAUSA:** Es la razón por la cual ocurrió la condición, es decir por la cual no se cumplió el criterio o norma establecidos, existen las siguientes causas: Falta de capacitación, Falta de comunicación, Negligencia o descuido, Normas inexistentes o inadecuadas, Falta de recursos humanos, materiales o financieros, Falta de honestidad, Falta de supervisión adecuada, Falta de delegación de autoridad y Auditoría interna deficiente. (Maldonado, 2006, pp. 77-80)

2.8 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.

Los indicadores de gestión proporcionan información sobre las funciones y procesos claves con los que opera la dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A través de los indicadores de gestión se puede evaluar o medir:

- **Impacto:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo. Permite cuantificar valores de tipo político y social. El impacto también puede medirse en forma interna, cuando los servicios que se otorgan son para clientes dentro de la misma institución.

- **Cobertura:** Mide el alcance de beneficios a la población objetivo. La población objetivo debe ser considerada en su dimensión real.
- **Eficiencia:** Mide costos unitarios y productividad. Refleja la racionalización en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso deficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles.
- **Calidad:** Mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.
- **Alineación de recursos:** Congruencia entre recursos aprobados y suministrados (cantidad y oportunidad). (Maldonado, 2006, pp. 79)

2.8.1 Construcción de Indicadores para el Sector Público

Se debe iniciar en el proceso integral de planificación estratégica, en la que participen todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o bien, porque sus beneficios son para productores y destinatarios.

Las estrategias de gestión propias del sector privado financiero e industrial, se le puede aplicar a los servicios públicos en donde hay clientes y productos, que aportan un conjunto de obligaciones y derechos, mirando como ventaja tenemos la participación en la responsabilidad de prestación de un servicio o bien, adecuar los procesos internos detectando inconsistencia entre los objetivos, de esta forma se eliminan tareas innecesarias o repetitivas. Es un apoyo para el proceso de planificación y de formación de políticas de mediano y largo plazo. Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos.

Integrar como elemento motivador del trabajo al personal y profesionales introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño.

Para obtener una medición adecuada, se debe aumentar el número de indicadores para lograr una estimación precisa y disminuir el riesgo de error.

Los indicadores alertan la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar, comparar cuantitativamente y oblicuamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su comportamiento y su posición relativa respecto a sus similares de otras realidades.

Para construir indicadores de gestión de responsabilidad de la máxima autoridad, se debe seguir la siguiente metodología:

- a. Definición de la entidad, área, rubro que se quiere medir, es necesario tener claro que es lo que se va a medir y si ello está ubicado en el nivel político estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes, programas o proyectos.
- b. Definición del objetivo, como aplicar cualquier medida correctiva, recurriendo a las ya conocidas interrogantes, ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué personas lo obtendrán?, ¿qué pretende medir?, ¿quién lo utilizará?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc.
- c. Determinación de las fuentes de datos, de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros, etc. Cualquiera que sea la fuente, deben cumplir con los requisitos de calidad, como veracidad, pertinencia, oportunidad.
- d. Análisis de la información, debe ser válida y autorizada por los responsables de la emisión.
- e. Determinación de la prioridad de medidas, cada qué tiempo se debe cotejar la realidad con el indicador, para conocimiento del evaluador y del evaluado.
- f. Identificación del receptor del informe de gestión, quienes son los usuarios de este informe, sea que pertenezcan al nivel de gestión estratégica, logística o táctica, para la toma de decisiones.
- g. Registro de indicadores para ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.
- h. Usuarios de la información fuente, quienes son los que manejan y utilizan la información, como resultado del proceso de comunicación.
- i. Parámetros e indicadores de uso general: economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética y equidad.

1. **Economía.**- son los insumos a menor costo, adquisición de recursos en cantidad y calidad correcta en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido, de acuerdo a las condiciones del mercado, tratando de evitar desperdicios. Las autoridades tienen la responsabilidad de manejar los recursos en función de su rentabilidad y con criterio de economía en su administración. El uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible con relación a los programas y a las condiciones que presenta el mercado, el indicador economía se relaciona con evaluar la capacidad de generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de la misión institucional.
2. **Eficiencia.**- Son los insumos que producen los mejores resultados o la utilización provechosa de los recursos, es la relación entre recursos consumidos con la producción de bienes y servicios; donde se relaciona insumos-producción, obteniendo un porcentaje con una estándar aceptable. La eficiencia aumenta conforme un mayor número de unidades se produce con la cantidad de insumos dado. El grado de eficiencia se da por la relación entre bienes adquiridos, producidos o servicios prestados con el manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos; incluye la relación de recursos programados con recursos utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia es lograr que las normas de consumo y trabajo sean correctas y que la producción de servicios se ajuste a esas normas, aprovechando al máximo la capacidad instalada, cumpliendo con parámetros técnicos-productivos que garanticen calidad con desperdicios mínimos y que todos los funcionarios y empleados conozcan el trabajo a realizarse.

3. **Eficacia.**- Son los resultados deseados, es la relación entre servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas o relación entre resultados esperados y resultados reales de los proyectos, programas o actividades.

Eficacia es el grado en que una actividad logra los objetivos propuestos verificando que el servicio se haya cumplido en calidad y cantidad esperada, y que sea útil a la sociedad. Para medir la eficacia se debe analizar las necesidades

de los clientes, el desempeño de los competidores, la relación con los clientes, grado de satisfacción y respuesta a sus reclamos y sugerencias.

4. **Ecología.**- Son condiciones, operaciones y prácticas relativas al medio ambiente y su impacto, que debe ser reconocido y evaluado en la gestión institucional de un proyecto, programa o actividad. Los indicadores ambientales miden la ejecución de procesos que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso. Los indicadores ambientales se pueden dividir en ambientales de calidad y ambientales de ejecución.
5. **Ética.**- Se expresa en lo moral y conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad basada en sus deberes, código de ética, leyes, normas legales vigentes en la sociedad. No se han desarrollado indicadores cuantitativos para medir este elemento, no obstante se requiere el aporte ético y valores morales con el código de ética, en donde los empleados públicos deben respetar y demostrar su actuación con transparencia y sin ir en contra de las leyes y buenas costumbres. Ejm: cumplimiento de Leyes, Reglamentos, Disposiciones, Acuerdos, Normas, etc.
6. **Equidad.**- Es distribuir y asignar los recursos entre la población y el territorio en su conjunto sobre la carga tributaria, los gastos, inversiones, participaciones, subvenciones y transferencias públicas. Es la calidad, cantidad y grado de oportunidad en el que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario. Calidad es la adecuación de un producto, especificaciones o estándares establecidos por la autoridad competente o de aceptación general, con actitud para satisfacer las necesidades del usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, mediante la comparación del producto con especificaciones reconocidas y miden las necesidades del cliente. El indicador de calidad es una dimensión específica del concepto eficacia, que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades del usuario. Un modo directo de medición es través de encuestas. (**Manual de Auditoría de Gestión, 2010, pp. 65-68**)

2.9 CONSECUENCIAS O EFECTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las consecuencias o efectos de la auditoría de gestión también nos pueden dar determinación y trámite de responsabilidades. En la auditoría de gestión igual que en la auditoría tradicional se debe preparar el memorando de antecedentes, con el contenido de hechos que podrán determinar el establecimiento de responsabilidades. En este tipo de auditorías se debe cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados para el establecimiento de responsabilidades que permita el resarcir mediante la reparación o recuperación de los activos y a diferencia de la auditoría gubernamental, se debe efectuar la cuantificación y reparación de ineficiencias, prácticas antieconómicas y desperdicio de los recursos.

En la auditoría de gestión desde el seguimiento hasta el inicio de responsabilidades administrativas, civiles y penales, se debe comunicar tanto a la entidad y a las autoridades de esta como a la Contraloría General del Estado, al Ministerio Público, sobre las responsabilidades encontradas.

La Constitución Política de Ecuador en cuanto a la Contraloría General del Estado y sus responsabilidades derivadas de las actividades de control señala: Art. 212 “La Contraloría General de Estado tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles. Los funcionarios que, en ejercicio indebido de las facultades de control, causen daños y perjuicios al interés público o a terceros serán civil y penalmente responsables”.

La Constitución Política señala que no habrá dignatario, autoridad o funcionario, ni servicio público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones o por sus omisiones.

El Art. 325 de la LOAFYC indica “Presunción de corrección”, se presume que legalmente las operaciones y actividades realizadas por entidades, organismos y servidores, son confiables y correctos a menos de que haya de por medio auditoría o examen en el que declare responsabilidades la Contraloría General del Estado.

La Contraloría General del Estado plantea ciertos tipos de responsabilidades e indica cual es su trámite administrativo:

1. Responsabilidad Administrativa.- Art. 340 LOAFYC establece responsabilidades por la inobservancia, violación o incumplimiento de la Ley, atribuciones y deberes que competen a los servidores en razón de sus funciones específicas. La determinación de responsabilidades administrativas requiere del informe de auditoría o examen especial, del memorando de antecedentes y de los papeles de trabajo, soportes, objetivos de los hechos sancionables. Los sujetos de responsabilidad administrativa son los servidores y ex servidores públicos, responsables directos de las funciones a ellos encomendados. La responsabilidad administrativa prevé dos tipos de sanciones:

- La multa, sanción administrativa de acuerdo a la jerarquía del funcionario o empleado responsable.
- La destitución, sanción que produce la cesación definitiva de funciones del servidor público.

Estas razones son definitivas y no existe recurso en la vía administrativa, no hay impugnación en la vía jurisdiccional ante los Tribunales de lo Contencioso administrativo.

2. Responsabilidad Civil Culposa.- Art. 341 LOAFYC Fundamenta en el perjuicio causado a la entidad por acción u omisión en la que han ocurrido los servidores públicos o terceros involucrados, y surgen en base del movimiento financiero o del proceso de contratación y ejecución de estudios o proyectos de Obras Públicas. El establecimiento de esta responsabilidad es privativo de la Contraloría General del Estado y se traduce en Glosas y Órdenes de Reintegro, ya que son de carácter económico a efecto de cuantificar el perjuicio. Para el establecimiento del perjuicio económico, la ley determina dos tipos de responsabilidad:

- La Glosa: Es el egreso injustificado, una actuación ilícita culposa que origina perjuicio y un agente imputable. Para el establecimiento de la glosa se debe probar suficientemente el perjuicio económico o disminución del patrimonio de

la entidad. Los motivos principales de que se originan las glosas son: Daños o desaparición de suministros, materiales, bienes, muebles y otros valores; egresos injustificados; préstamos y anticipos de sueldos a empleados no recuperados; falta de recaudación de recursos; pago de intereses y multas por falta de oportunidad y negligencia del servidor encargado; incumplimiento total y parcial de contratos de ejecución y obras civiles, servicios, etc.; pago por exceso en ejecución de obras civiles, adquisiciones, servicios, remuneraciones, etc.

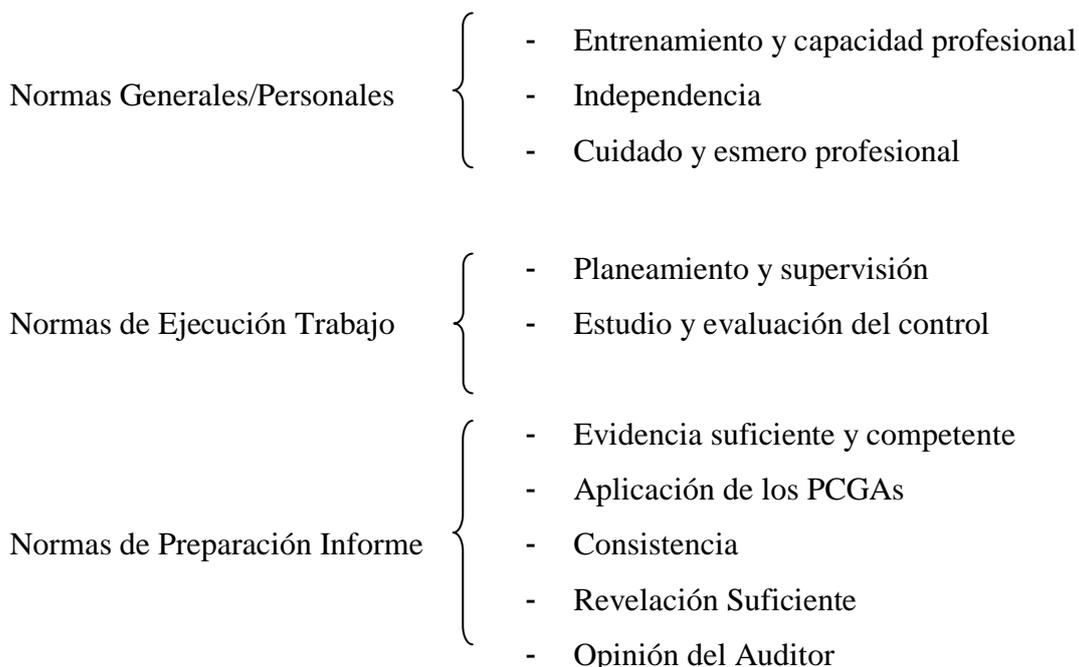
- La Orden de Reintegro: Es el requerimiento de pago inmediato que realiza el Contralor General por su desembolso indebido de recursos financieros, como pago u otro concepto, efectuado sin fundamento legal no contractual y por error cuando se entregue una cantidad de dinero en exceso a una persona distinta del acreedor (**Art. 303 No 18 LOAFYC**).
3. Indicios de Responsabilidad Penal.- Tiene como fundamento el dolo o deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas, cometiendo un delito. La acción penal da lugar a la indemnización de perjuicio económico y establecimiento de responsabilidades administrativas. Los principales hechos que originen responsabilidad penal son: Falsificación de cheques, adulteración de registros y asientos contables, etc., con el fin de apropiarse de dinero del Estado; apropiación de recursos financieros bajo su responsabilidad; utilización de dineros públicos; abuso de fondos y bienes públicos; peculado es el delito cometido en el sector público, como el abuso, sustracción o apropiación de fondos públicos, cometidos por un servidor público.
 4. Coactiva.- El **Art. 36 de la Ley de Racionalización Tributaria**, otorga a la Contraloría General del Estado competencia para emitir títulos de crédito y recaudar estos valores incluso mediante la jurisdicción coactiva, los ingresos provenientes de las resoluciones ejecutoriadas expedidas por el Contralor General, se darán por efecto de determinación de glosas confirmadas, multas y ordenes de reintegro de desembolso indebido con recursos públicos.

2.10 NORMAS DE AUDITORÍA DE GENERAL ACEPTACIÓN

Las **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)** establece que las Normas de Auditoría de General Aceptación: “Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las NAGAS se clasifican en:

Gráfico 1: Clasificación de las NAGAS



Fuente: Graig & Cooper, 2012, p. 108

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO III

3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.1.1. Idea a Defender

La realización de una auditoría de gestión, al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa durante los años 2013-2014.

3.1.2. Variables De Estudio

Variable Independiente: Auditoría de Gestión

Variable Dependiente: Resolución de problemas actuales.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte de un problema concreto y previamente delimitado por lo que nos basamos en dos enfoques fundamentales como son: el enfoque cuantitativo y cualitativo.

El estudio se basó en un marco teórico del cual se derivó una idea a defender sometida a prueba para lo cual requerimos de la recopilación de datos numéricos tales como: la evaluación del riesgo, análisis financiero vertical y horizontal, cálculo de la materialidad y la aplicación de indicadores de gestión formando parte del enfoque cuantitativo.

Dentro del enfoque cualitativo evaluamos la gestión, misión, visión, la aplicación de entrevistas y la elaboración de cédulas descriptivas de procedimientos de auditoría, así como la verificación de documentos que sustentaron los hallazgos encontrados.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación comprende el estudio descriptivo, desde el punto de vista de que se ocupa de las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Se detallan los procedimientos estructurados que se deben implementar para que la gestión administrativa y financiera del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico sea eficiente, oportuna y eficaz.

3.3.1 Investigación de Campo

Se realizó un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos generales, financieros y administrativos de la empresa, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de la información necesaria para la investigación en el Instituto para el Ecodesarrollo Amazónico.

3.3.2 Investigación Documental y Bibliográfica

Este tipo de investigación nos permitió seleccionar y recopilar la información por medio de la lectura crítica de documentos y materiales bibliográficos de bibliotecas para poder ampliar nuestros conocimientos y sustentar los hallazgos a través de evidencia documental, sustentada en el capítulo dos.

3.3.3 Investigación Descriptiva

Se llegó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas mediante entrevistas y cuestionarios a la Directora y funcionarios principales del Instituto para el Ecodesarrollo Amazónico. Así mismo se ve reflejado dentro de los documentos descriptivos en el proceso de auditoría la aplicación de éste tipo de investigación.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño de la investigación propuesta se consideró los siguientes elementos:

3.4.1 Experimental

La regla general del diseño experimental se refiere a "tomar una acción" y después observar las consecuencias. Se requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles efectos y la aceptación particular (sentido científico). En el diseño experimental se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestos - efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

3-4-2 Cuasi experimental

El diseño cuasi – experimental consiste en la escogencia de los grupos, en los que se prueba una variable, sin ningún tipo de selección aleatoria o proceso de pre-selección. Para nuestro caso de estudio, los colaboradores pueden ser arbitrariamente divididos por orden alfabético o por disposición de las estaciones de trabajo. La división es a menudo conveniente y, sobre todo genera la menor interrupción posible.

El diseño cuasi-experimental es usualmente integrado a estudios de casos individuales; las cifras y resultados generados con frecuencia refuerzan los hallazgos de un estudio de casos, y permiten que tenga lugar algún tipo de análisis estadístico. Después de esta selección, el experimento procede de manera muy similar a cualquier otro, con una variable que se compara entre grupos diferentes o durante un período de tiempo.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población objeto de estudio está determinada por el número de empleados y directivos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, que son en número de 36 funcionarios.

3.5.2 Muestra

En cuanto a la muestra no cumple la característica principal para su realización, por ser muy pequeña, y por lo tanto se tomó el 100% del universo para realizar la investigación.

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 Métodos de Investigación

Esta investigación se basó en métodos de recolección de datos sustraídos directamente del Instituto para el Ecodesarrollo Amazónico ubicado en el Barrio Obrero del Cantón Puyo, Provincia de Pastaza, sin haberlos manipulado o controlados y sirvieron para documentar y respaldar la investigación, cuyos datos ayudaron a determinar los resultados y conclusiones finales.

Los métodos que fueron utilizados son los siguientes:

- **Científico:** Para esta investigación aplicamos el método científico, ya que partimos del planteamiento de un problema que hemos observado en la institución, formulamos la idea a defender, analizamos procedimientos y obtuvimos resultado; además éste nos permitió trabajar de una forma planificada mediante el respectivo programa de auditoría.
- **Método Deductivo:** En términos generales, el método deductivo permitió abstraer los hechos económicos y administrativos que se desarrollan en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, definir criterios específicos, políticas y estrategias en torno al mejoramiento de los sistemas de control, planificación y su correcta aplicación, a través de la observación de campo y entrevistas.
- **Método Inductivo:** La utilización de este método permitió determinar particularidades de la gestión administrativa y financiera dentro del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico en estudio, para analizar y evaluar las actividades realizadas en el periodo a investigar, por medio de cuestionarios aplicados a los funcionarios de la institución.
- **Método Descriptivo:** La metodología utilizada fue la descriptiva, por que se preparará un bosquejo en donde se plantean las ideas que sirvió de orientación para el estudio el cual contiene un análisis lógico y cronológico del tema para tener

coherencia en lo que se realiza con relación a la totalidad del problema. Este bosquejo se realizó en base a los objetivos e hipótesis que se plantean y deben contener capítulos y subcapítulos.

- **Método analítico:** A través de este método se analizó la información con la finalidad de verificar la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Normas, Acuerdos, Disposiciones, respecto a los hechos económicos desarrollados en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.
- **Método Sintético.-** La aplicación del presente método fue de gran importancia al momento de la elaboración de las conclusiones y recomendaciones siendo esta de la manera clara, breve y concisa.
- **Método Matemático.-** Nos permitió realizar cálculos numéricos, en lo que se refiere a los papeles de trabajo y cuestionarios y así obtener valores y resultados exactos.

3.6.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación

- **La Observación.-** Se utilizó la técnica de la observación directa y en la guía de observación se anotó los hechos suscitados en los procedimientos de la gestión operativa, administrativa, financiera, etc., que desarrolla la Institución.

Se realizó visitas constantes a la institución en la que se observó las condiciones laborales y el clima organizacional, con la finalidad de realizar un diagnóstico que permita identificar las áreas críticas que deben ser mejoradas.

- **La Encuesta.-** A través de un cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas dirigidas al personal y directivos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, se obtuvo información de fuente primaria en cuanto a los elementos y factores de los procedimientos de gestión aplicados en la institución.

- **La entrevista.-** Dirigida a la Directora del Instituto, con la finalidad de obtener información confiable para establecer el grado de impacto de los procedimientos aplicados en la gestión administrativa y financiera de la misma.

Las técnicas de auditoría aplicadas son:

- **Técnica de la Indagación.-** La misma que permitió conocer aspectos específicos del instituto a través de la conferencias con los funcionarios y empleados.
- **Técnicas y procedimientos de análisis.-** A través del análisis matemático simple, se procedió a la clasificación, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la investigación, de tal manera que permitió determinar los resultados de las variables de estudio. Utilizando la estadística descriptiva, se presenta los resultados a través de cuadros y gráficos, los mismos que servirán para el análisis e interpretación de los resultados.
- **Técnica de Confirmación.-** Se obtuvo comunicación escrita de los funcionarios, beneficiarios y proveedores del Instituto que conocen la naturaleza y condiciones de las operaciones, por lo tanto, se confirmó y cotejó la información registrada por parte de los proveedores y beneficiarios con la registrada en el Instituto de una manera válida y adecuada.

3.6.3 Procedimiento de Análisis

Iniciamos nuestro trabajo investigativo con una visita previa a nuestra entidad la que nos ayudó a recabar información necesaria para conocer a fondo la misma, y de esta manera plantear nuestra problematización y desglosar el tema de investigación en base a este se trazaron los objetivos que se pretenden alcanzar.

Posteriormente se procedió a la recopilación de las diferentes temáticas referente a la auditoría de gestión, de ello se plantearon los métodos y técnicas. Recopilando el material bibliográfico se fundamentó el marco teórico.

Continuando con el proceso se procedió a la planificación de la auditoría de gestión la cual partimos con la visita previa, planificación preliminar y planificación específica. Luego se siguió con la tercera fase la ejecución donde se aplicaron todos los programas de la auditoría con sus respectivos respaldos de la información en los papeles de trabajo y así mismo se dio a conocer el informe de la auditoría.

También se plantearon las conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en consideración por los directivos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, de la ciudad del Puyo cantón Pastaza.

Finalmente se formuló el cronograma de actividades para verificar el cumplimiento de los recursos a utilizarse y la bibliografía que nos ayudó como fuente de información para el desarrollo del presente trabajo.

3.6.4 Presentación de Resultados

Los resultados de la presente investigación se incluyen en el informe final de auditoría integral el cual concluye con un dictamen u opinión con un enfoque global acerca de la gestión administrativa, estructura y funcionamiento del sistema de control interno y el cumplimiento de leyes y normas aplicables al Instituto.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO, PERÍODO 2013 – 2104

INTRODUCCIÓN

Las entidades gubernamentales de desarrollo social, cumplen con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población a través de programas que generan bienestar y empleo. El Gobierno nacional ha dado mucha importancia al mejoramiento de la salud de la población, así como a la educación, nutrición infantil, emprendimientos productivos principalmente de género; como una clara demostración de que la economía popular y solidario es un elemento dinamizador del país y de gran significación en los procesos económicos y sociales que están ocurriendo.

Sin embargo, existe retraso en la transferencia de las asignaciones presupuestarias, lo que ha provocado demora en el ejecución de los programas; ocasionando descontento en la población y el incumplimiento de los objetivos sociales por parte del ECORAE.

Por lo que se hace necesario la realización de una Auditoria de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico del periodo 2013 – 2104, encargada del desarrollo socioeconómico de la región amazónica, que se sustente en las cinco fases para la ejecución de la Auditoria de Gestión, que de una u otra manera son parte del proceso de la misma.

El proceso inicia con la Fase I, Conocimiento preliminar, que es un análisis previo, en la cual se debe considerar la visita a la institución para observar el desarrollo de las actividades y ver su funcionamiento.

En la Fase II Planificación, se elabora el programa de auditoría que permite realizar un análisis de la planificación de las actividades del Instituto y con la evaluación del

sistema de control interno a los componentes y subcomponentes se determina los aspectos favorables y factores adversos de las áreas estratégicas.

En la Fase III Ejecución, es donde se ejecuta la auditoria, se determina los hallazgos y se obtiene evidencias en cantidad y calidad basado en los criterios del auditor para sustentar las conclusiones y recomendaciones.

En la Fase IV, Comunicación de Resultados, se prepara un informe final donde se revela: hallazgos positivos y negativos así como el incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos en la entidad examinada.

La Fase V, Seguimiento, se la realiza con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, donde se hace el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones del informe para precisar el cumplimiento de los compromisos establecidos por la entidad y el avance en el mejoramiento de los procedimientos.

4.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.1.1 Identificación de la Empresa Auditora

La empresa que va a realizar la auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional de la Amazonia debe tener identidad empresarial, con este motivo se utilizará el siguiente logotipo que identifica a la Corporación de Auditores Externos conformada por Leslie Pamela Torres Aucapiña y Jessica Gabriela Tutaguano Freire:



4.1.2 Contenido de la Propuesta

La Propuesta contiene una guía del trabajo que va realizar el Equipo de Auditoría Externa en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional de la Amazónico y los recursos que se utilizarán, así como los resultados a obtenerse en el mismo.

NOMENCLATURA UTILIZADA

1	Propuesta de Auditoria	PR
2	Contrato de Prestación de Servicios de Auditoria	CPS
3	Oficio de Aceptación de Auditoria	AA

Periodo 2013 – 2014

Puyo, 04 Mayo del 2015

A: Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico

Señora Directora:

En atención al pedido que se efectuó para la realización de la Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico ubicado en la Parroquia Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza durante los períodos 2013 – 2014; las señoritas Leslie Pamela Torres Aucapiña y Jessica Gabriela Tutaguano Freire, realizarán la Auditoría de Gestión de los años 2013 y 2104 de acuerdo a las respectivas Leyes, Normas y reglamentos que respaldan esta profesión con el propósito de obtener una opinión de la gestión administrativa y financiera de la Institución.

Al mismo tiempo solicitó de la manera más comedida la colaboración y facilidades por parte del personal que labora en el Instituto, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas para el periodo antes estipulado.

La presente auditoría se desarrollará de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **OBJETIVOS:** La Auditoría de Gestión propuesta tiene los siguientes objetivos:
- **Financiero:** Expresar una opinión sobre la gestión financiera del Instituto, considerado si se han aplicado la normativa para la presentación de la información de acuerdo con los principios y normas contables aplicables.
- **Cumplimiento:** Establecer si las actividades administrativas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 20/06/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/06/2015

PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo 2013 – 2014

- **Gestión:** Si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido adecuadamente con las obligaciones y atribuciones asignadas.
1. **ALCANCE:** La presente auditoría se efectuará de los periodos comprendidos entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre del año 2103 y 01 de Enero y el 31 de Diciembre del año 2014, de conformidad con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas – NAGAS y las pruebas que se estimen convenientes para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente para sustentar nuestra opinión.
 2. **ANTECEDENTES:** En el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonico no se ha realizado auditorías de gestión anteriormente.
 3. **NORMATIVA LEGAL:** Las entidades del sector público financiadas con el Presupuesto General del Estado, están sujetas a la normativa legal vigente en lo que respecta al Presupuesto Institucional y la Contabilidad Gubernamental.
 4. **BASE LEGAL:**
 - Constitución de la República del Ecuador
 - Código de Trabajo
 - Código Tributario
 - Ley de Régimen Tributario Interno
 - Ley de Seguridad Social
 - Ley de Contratación Pública, y otras que regulan a las entidades del sector público.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 20/06/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/06/2015

PROPUESTA DE AUDITORÍA

Periodo 2013 – 2014

5. RECURSOS: Para la realización de la Auditoría de Gestión del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonico se va a requerir de:

• **Equipo de Auditoría**

- Supervisor:
- Auditor Senior: Leslie Pamela Torres Aucapiña
- Auditor Junior: Jessica Gabriela Tutaguano Freire

• **Equipos y Materiales**

- Computadoras (2)
- Impresora (1)
- Flash Memory (2)
- Papel bond (3 resmas)
- Lápices bicolor (4)
- Perforadora (1)
- Grapadora (1)
- Carpetas de cartón (10)
- Suministros varios

6. RESULTADOS: al final del examen de la Auditoria de Gestión se obtendrá los siguientes resultados:

- Informe acerca de la evaluación a la Gestión Empresarial
- Informe de Cumplimiento de disposiciones legales y reglamentos

Pamela Torres Aucapiña
Auditora Senior

Jessica Tutaguano Freire
Auditora Junior

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 20/05/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/05/2015

PT&JT
CORPORACIÓN DE AUDITORES
EXTERNOS C.A.

**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO
REGIONAL AMAZÓNICO
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

CPS 1/2

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Periodo 2013 – 2014

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES
DE AUDITORIA EXTERNA**

Entre el suscrito Doctor Jorge Eduardo Calvas con la cédula de ciudadanía 0801777592, en calidad de Secretario Ejecutivo del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico con domicilio en la ciudad de Puyo, a quien en adelante se denominará **EL CONTRATANTE**, y por otra parte la Srta; Leslie Pamela Torres Aucapiña en calidad de representante legal de PT&TF Corporación de Auditores Externo a quien en adelante se le denominará **LA CONTRATADA** con domicilio en la ciudad de Puyo y legalmente autorizados suscriben el presente **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORÍA EXTERNA** que se registrá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO.- LA CONTRATADA se obliga a cumplir la labor de Auditoría de Gestión del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 y del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 de acuerdo con lo establecido por la ley y de conformidad con la propuesta que presentó **EL CONTRATANTE** en comunicación de fecha cuatro de mayo de dos mil quince, que para el efecto de descripción de funciones se considera incorporada al presente contrato.

SEGUNDA: DURACIÓN.- El presente contrato tendrá una vigencia de ciento (120) días comprendido entre el 20 de junio del 2015 al 20 de septiembre del 2015, entendiéndose el periodo sobre el cual se ejercerá el trabajo es el ejercicio económico de dos años comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 y el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014. **PRÓRROGA:** En caso de ser necesario el plazo estipulado podrá ampliarse de acuerdo a las necesidades de ambas partes y de mutuo acuerdo.

TERCERA: VALOR Y FORMA DE PAGO.- **EL CONTRATANTE** reconocerá al contratista independiente, como precio de este contrato y por la sola prestación de los servicios descritos de que trata la cláusula primera de este documento, honorarios por la suma de \$3000,00 (tres mil dólares). más el IVA. El 50% a la firma del presente Contrato; el 25% a la presentación del Informe Borrador y el otro 25% a la entrega del Informe Final de Auditoria.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 25/05/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/05/2015

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Periodo 2013 – 2014

CUARTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE.- Además de las obligaciones derivadas del presente contrato EL CONTRATANTE se compromete: a) Prestar toda la colaboración que solicita LA CONTRATADA facilitándole todo los documentos e informes que este requiera; b) A correr con todos los gastos que se ocasionen con motivo del desarrollo de este contrato tales como: fotocopias, fax, viajes fuera de la ciudad, entre otros.

QUINTA: OBLIGACIONES DE LA CONTRATADA.- LA CONTRATADA se obliga únicamente a la realización de las labores propuestas en el presente contrato y que son las que corresponden a la auditoría de gestión de acuerdo a las normas vigentes del Ecuador.

SEXTA: LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.- El servicio contratado por EL CONTRATANTE se prestará en la ciudad del Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza y se extenderá a otros lugares por razón de las circunstancias que lo requiera.

SEPTIMA: CULMINACIÓN DEL CONTRATO.- Sin perjuicio de lo dispuesto en la cláusula segunda de este documento, el contratante podrá dar por terminado este contrato en forma unilateral sujetándose a las siguientes previsiones: a) Antes del cumplimiento del plazo inicial pactado, en cualquier momento, pagando a LA CONTRATADA el precio total acordado en la cláusula tercera de este documento; y b) Por el trabajo terminado una vez que se haya presentado los informes correspondientes.

Para constancia de lo actuado las partes firma en tres ejemplares del mismo contenido y tenor, en la ciudad del Puyo, a los diecinueve días del mes de mayo del dos mil quince.

Dr. Jorge Eduardo Calvas

Srta. Pamela Torres A.

EL CONTRATANTE

LA CONTRATADA

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 25/05/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/05/2015

ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORIA Periodo 2013 – 2014

Puyo, 30 de Mayo del 2015

Doctor

Jorge Eduardo Calvas

**SECRETARIO EJECUTIVO DEL INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO
REGIONAL AMAZONICO**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito comunicar a usted, que luego de ser aceptada la Oferta para realizar la Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico por el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2013, y el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, le informo que realizaremos al Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría con el fin de obtener una visión global de la situación de la entidad para emitir un informe.

Para lo cual solicitamos su colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la empresa, para acceder a la respectiva información.

Atentamente,

Pamela Torres A.

AUDITORA SENIOR

Elaborado por: **PT/JT**

Fecha: **30/05/2015**

Supervisado por: **LMCH**

Fecha: **30/05/2015**

4.1.3 Archivo Permanente



El Archivo Permanente es el conjunto de documentos relativos a los antecedentes, organización, operación, normatividad jurídica y contable de la empresa

ÍNDICE	REF
ARCHIVO PERMANENTE	AP
INFORMACIÓN GENERAL	AP1
REFERENCIAS DE AUDITORÍA	AP2
HOJAS DE MARCAS DE AUDITORIA	AP3
PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA	AP4

4.1.3.1 Información General

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN	AP 1 1/8
INFORMACIÓN GENERAL Periodo 2013 – 2014		
INFORMACIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Razón Social: Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico • RUC: 1660005130001 • Domicilio: <ul style="list-style-type: none"> - Barrio Obrero - Av. Guayaquil s/n y 20 de Julio - Ciudad: Puyo - Cantón: Pastaza - Provincia: Pastaza • Código Postal: 160101 • Teléfonos: 593-3 288-9130 • Tipo de empresa: Persona Jurídica Gubernamental • Clase de Contribuyente: Especial • Fecha de creación: 21 de septiembre de 1992, Mediante Ley 010 expedida por el Congreso Nacional • Secretario Ejecutivo: Dr. Jorge Eduardo Calvas • Secretario Técnico de Pastaza: Ing. Diego Rivera • Número de empleados: 67 • Objeto Social: Planifica y facilita el desarrollo humano sustentable de la población de la Región Amazónica Ecuatoriana. • Reseña Histórica: El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE es una entidad de derecho público con autonomía administrativa, económica y financiera con jurisdicción en la Región Amazónica Ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito. 		
Elaborado por: PT/JT	Fecha: 18/07/2015	
Supervisado por: LMCH	Fecha: 25/07/2015	

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

Se crea mediante Ley 010 expedida por el Congreso nacional el 21 de septiembre de 1992, cuyo objetivo fundamental es planificar y facilitar el desarrollo humano sustentable de los pueblos de la región amazónica del Ecuador, incluyendo a instituciones educativas, centros de salud, instituciones públicas y privadas, y su convergencia en el foco del desarrollo integral y armónico de la vida de los habitantes de la Amazonia.

El Directorio del ECORAE está constituido por las siguientes autoridades gubernamentales:

- Ministro del Ambiente: Presidente del Directorio
- Delegado del Ministro de Defensa Nacional
- Representante de Consejos Provinciales Amazónicos
- Delegado por los Centros Agrícolas de la RAE
- Delegados de las organizaciones indígenas de la RAE
- Delegado del Presídete Ejecutivo de Petroecuador
- Delegado del Ministro de Relaciones Exteriores
- Delegado del Ministro de Agricultura y Ganadería

En enero de 2004 se expide la estructura Orgánico por Procesos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE, de la siguiente manera:

1. Procesos Gobernantes
2. Procesos habilitantes

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

3. Procesos agregadores de valor

4. Procesos desconcentrados

- **Misión:** Diseñar y ejecutar una estrategia consensuada con los actores locales, nacionales e internacionales, basada en un sistema de evaluación y rendición de cuentas, para alcanzar el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica Ecuatoriana.
- **Visión:** Ser un organismo líder, transparente y participativo que promueva con identidad amazónica el desarrollo humano sustentable de la región, fortaleciendo su integración al país y a la cuenca amazónica, en un marco competitivo y descentralizado.
- **Valores:**
 - **Responsabilidad social:** En cumplimiento del mandato Constitucional, y por su carácter de entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores vulnerables de la sociedad.
 - **Pluridiversidad:** Promovemos la libertad de enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ambiente de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la crítica y el debate públicos. Los procesos de generación y circulación del conocimiento se deben dar dentro de una pluralidad de paradigmas, métodos y estilos de representación de la ciencia, coherentes con la naturaleza del proceso de construcción del conocimiento en cada disciplina.
 - **Equidad:** Promovemos el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades. Reafirma como valores corporativos la justicia, el amor a la patria, el respeto a la diversidad étnica y cultural, el ejercicio de la democracia y la tolerancia.
 - **Honestidad:** Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

- **Respeto:** El respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.
- **Tolerancia:** Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.
- **Responsabilidad Institucional:** El manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades se deben realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas institucionales.
- **Objetivo Institucional:** El objetivo fundamental del ECORAE es planificar y facilitar el desarrollo humano sustentable de los pueblos de la región amazónica del Ecuador
- **Principales Funcionarios:**
 - **Secretaria Ejecutiva (5):**
 - Jorge Eduardo Calvas
 - Zuliana Leiva
 - Daniela Vallejo
 - Diana Cabrera
 - **Asesoría de Despacho (5):**
 - Líder Ochoa
 - Tomás Cárdenas
 - Néstor Agreda
 - Silvana Herrera
 - Elaine Rivadeneira
 - **Desarrollo Institucional (4)**
 - Lenin Granda – Director Financiero
 - Karen Álvarez
 - Dalila Tapia – Presupuestos
 - Sandra Solórzano
 - **Gestión Recursos Organizacionales(26): Julio López - Responsable**
 - Patricia Rodríguez

Elaborado por: PT/JT	Fecha: 18/07/2015
Supervisado por: LMCH	Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

Yadira Lezcano – Talento Humano

Lenin Márquez

María Merchán

Johen Peñaherrera

Norman Toledo – Compras Públicas

Betsy Salan

Patricia Jiménez

Jessica Apolo

Marcelo Quishpi – Control de Bienes

Yolanda Villacís

Bolívar Navarrete

Miriam Cuenca – Auxiliar Servicios

Santiago Ruiz

Erika Romero

Jessica Vargas – Recepción

Lourdes Tanguila

Joffre Lima – Conductor

Marco López

Rubén Herrera

Iván Tamayo

Edison Cáceres

Armando Ordoñez

Iván Díaz

Nelson Pilamala

- **Planificación (9)**

Smilcar Rodríguez – Director

Marielena Martínez

Ximena Villacrés

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

- **Jurídico (5):**
 - Cristina Castro
 - Eva Palacios
 - Walter Villacís
 - Andrés Guijarro
 - Noela Valdiviezo
 - Nancy Silva
 - Wilmer Rodríguez – Director
 - Elizabeth Chuquirima
 - Anderson Silva
 - Mayra Tello
 - Ángela Naula
- **Comunicación (14):**
 - Javier Salinas – Responsable**
 - Carla Villacís
 - Paul Jaén
 - Irma Perdomo
 - Abraham Chicaiza
 - Abel Barroso
 - Alicia Almeida
 - Víctor López
 - Jairo Irumenga – Traductor**
 - Remigio Andi
 - Teodoro Calapucha
 - Irma Shakai
 - Piaguaje Eber
 - Evaristo Antuash

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

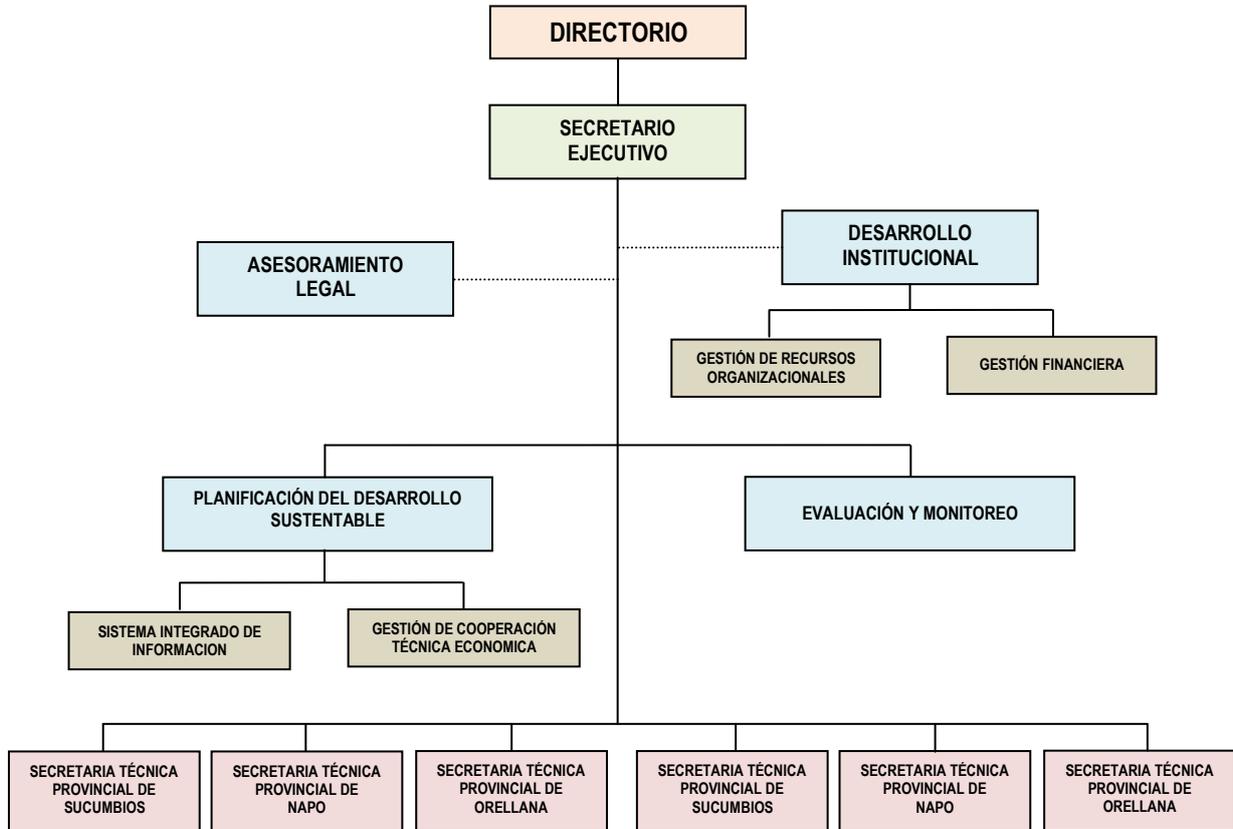
Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

• **Organigrama Estructural**



Fuente: Instituto para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica

Elaborado por: Las autoras

• **Actividades que desarrolla:**

- **Proyecto Transporte Intermodal:** Dirigido a la integración de las redes fluvial, terrestre y aérea para el fomento del comercio con carga y pasajeros y la integración de las comunidades indígenas. El objetivo es mejorar el acceso entre los diferentes territorios de la Amazonía.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

INFORMACIÓN GENERAL

Periodo 2013 – 2014

- **Proyecto de Turismo:** Orientado al desarrollo de destinos turísticos sustentables para el mercado nacional e internacional, a través de la conformación de empresas de economía mixta para el desarrollo de proyectos estratégicos y la comercialización de destinos y productos turísticos sustentables, generar incentivos para el desarrollo tecnológico e investigación, y el fortalecimiento institucional de la pequeña y mediana empresa de productos turísticos sustentables
- **Proyecto de mejoramiento agropecuario:** Dirigido a los pequeños productores con la finalidad de optimizar las condiciones de vida local, diversificación de cultivos que brinden seguridad alimentaria a la población y especies promisorias (aprovechamiento de productos no tradicionales), mejorar la ganadería actual.
- **Proyecto de Biodiversidad (MegaBio):** Articular y complementar los megaproyectos desde la generación de conocimiento, conservación y uso sustentable de la biodiversidad, fortalecer las alianzas estratégicas con los organismos públicos y privados, identificar y analizar las experiencias previas de otras instituciones, además de identificar los actores locales relevantes que apoyan proyectos similares.
- **Proyecto Universidad Amazónica:** Satisfacer la demanda de formación profesional de la población regional amazónica e impulsar la investigación científica, como una constructora de conciencia regional.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 18/07/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 25/07/2015

4.1.3.2 Abreviaturas de Referencia Utilizadas

 <p>PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.</p> <p>REFERENCIA DE AUDITORÍA Periodo 2013 – 2014</p>	<p>INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	<p>AP 2 1/1</p>																																												
<p>ABREVIATURAS DE REFERENCIA UTILIZADAS</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>ABREVIATURAS</th> <th>SIGNIFICADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>AP</td><td>Archivo Permanente</td></tr> <tr><td>AC</td><td>Archivo Corriente</td></tr> <tr><td>PA</td><td>Programa de Auditoría</td></tr> <tr><td>ECI</td><td>Evaluación de Control Interno</td></tr> <tr><td>HH</td><td>Hoja de Hallazgos</td></tr> <tr><td>IA</td><td>Informe de Auditoría</td></tr> <tr><td>ET</td><td>Entrevista</td></tr> <tr><td>ICI</td><td>Informe de Control Interno</td></tr> <tr><td>AMC</td><td>Ambiente de Control</td></tr> <tr><td>ACC</td><td>Actividades de Control</td></tr> <tr><td>IC</td><td>Información y Comunicación</td></tr> <tr><td>SM</td><td>Supervisión y Monitoreo</td></tr> <tr><td>VD</td><td>Verificación de Documentos</td></tr> <tr><td>IG</td><td>Indicadores de Gestión</td></tr> <tr><td>Z</td><td>Resultados</td></tr> <tr><td>PP</td><td>Planificación Preliminar</td></tr> <tr><td>PE</td><td>Planificación Específica</td></tr> <tr><td>IA</td><td>Índices de Auditoría</td></tr> <tr><td>MC</td><td>Marcas</td></tr> <tr><td>LPTA</td><td>Leslie Pamela Torres Aucapiña</td></tr> <tr><td>JGTF</td><td>Jessica Gabriela Tutaguano Freire</td></tr> </tbody> </table>			ABREVIATURAS	SIGNIFICADO	AP	Archivo Permanente	AC	Archivo Corriente	PA	Programa de Auditoría	ECI	Evaluación de Control Interno	HH	Hoja de Hallazgos	IA	Informe de Auditoría	ET	Entrevista	ICI	Informe de Control Interno	AMC	Ambiente de Control	ACC	Actividades de Control	IC	Información y Comunicación	SM	Supervisión y Monitoreo	VD	Verificación de Documentos	IG	Indicadores de Gestión	Z	Resultados	PP	Planificación Preliminar	PE	Planificación Específica	IA	Índices de Auditoría	MC	Marcas	LPTA	Leslie Pamela Torres Aucapiña	JGTF	Jessica Gabriela Tutaguano Freire
ABREVIATURAS	SIGNIFICADO																																													
AP	Archivo Permanente																																													
AC	Archivo Corriente																																													
PA	Programa de Auditoría																																													
ECI	Evaluación de Control Interno																																													
HH	Hoja de Hallazgos																																													
IA	Informe de Auditoría																																													
ET	Entrevista																																													
ICI	Informe de Control Interno																																													
AMC	Ambiente de Control																																													
ACC	Actividades de Control																																													
IC	Información y Comunicación																																													
SM	Supervisión y Monitoreo																																													
VD	Verificación de Documentos																																													
IG	Indicadores de Gestión																																													
Z	Resultados																																													
PP	Planificación Preliminar																																													
PE	Planificación Específica																																													
IA	Índices de Auditoría																																													
MC	Marcas																																													
LPTA	Leslie Pamela Torres Aucapiña																																													
JGTF	Jessica Gabriela Tutaguano Freire																																													
	<p>Elaborado por: PT/JT</p>	<p>Fecha: 19/07/2015</p>																																												
	<p>Supervisado por: LMCH</p>	<p>Fecha: 25/07/2015</p>																																												

4.1.3.3 Hoja de Marcas de Auditoría

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN	AP 3 1/1
HOJA DE MARCAS DE AUDITORIA Periodo 2013 – 2014		
MARCAS	SIGNIFICADO	
√	Revisado	
@	Hallazgo	
¥	Inexistencia de manuales	
®	No reúne requisitos	
∅	No existe documentación	
ϕ	Incumplimiento al proceso	
€	Sustentados con evidencia	
#	Datos Incompletos	
*	Evidencia	
X	Verificado con existencias físicas	
Σ	Sumatoria parcial	
T	Sumatoria total	
≠	Diferencias detectadas	
©	Valores no registrados	
√.	Verificado con documentos	
N/A	Procedimientos no aplicables	
<<	Pendiente de registro	
FD	Falta de documento	
δ	Cotejada con documentos	
π	Sumada verticalmente	
A	Sumas verificadas	
S	Totalizada	
B	Procedimiento no aplicable	
HA	Hallazgo de auditoría	
HCI	Hallazgo de control interno	
PT	Papel de trabajo	
√‡	Verificado físicamente	
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 19/07/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 25/07/2015

4.1.3.4 Programa General de Auditoria

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN	AP 4 1/2	
	PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA Periodo 2013 – 2014		
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el Sistema de Control Interno del ECORAE. - Evaluar la gestión y desempeño empresarial. - Determinar el grado de cumplimiento de disposiciones legales aplicables. - Emitir una opinión acerca de la situación global de la empresa. 			
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		
1	Recabar información de carácter general de la empresa.	PP1	PT/JT
2	Entrevista al Secretario Ejecutivo del ECORAE	PP2	PT/JT
3	Detallar las referencias de los papeles de trabajo que utilizará el equipo de auditoría.	PP3	PT/JT
4	Listar las marcas de auditoría a emplearse.		PT/JT
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		PT/JT
5	Evaluar el Control Interno.	PE1	PT/JT
6	Medir el Riesgo de Control.	PE2	PT/JT
7	Resumir el Nivel de Riesgo de Control.	PE3	PT/JT
8	Realizar el análisis Horizontal y Vertical de EE. FF.	PE4	PT/JT
9	Determinar la materialidad y el riesgo de los EE. FF.	PE5	PT/JT
10	Redactar el Memorando de Planificación Específica.	PE6	PT/JT
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA		
11	Elaborar el programa de Auditoría de Gestión	EA1	PT/JT
12	Evaluar la gestión institucional a través de un cuestionario	EA2	PT/JT
13	Determinar el nivel de riesgo y de confianza de la gestión institucional	EA3	PT/JT
14	Realizar un análisis de la Misión	EA4	PT/JT
16	Determinar el nivel de riesgo y de confianza de la Misión	EA5	PT/JT
17	Realizar un análisis de la Visión	EA6	PT/JT
18	Determinar el nivel de riesgo y de confianza de la Visión	EA7	PT/JT
19	Medir la gestión en base de indicadores cualitativos	EA8	
		Elaborado por: PT/JT	Fecha: 20/07/2015
		Supervisado por: LMCH	Fecha: 25/07/2015

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA Periodo 2013 – 2014

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:
20	Medir la gestión en base de indicadores cuantitativos	EA9	PT/JT
21	Diseñar la ficha de Indicadores de Gestión	EA10	PT/JT
22	Desarrollar puntos de control interno	EA11	PT/JT

Elaborado por: **PT/JT**

Fecha: **20/07/2015**

Supervisado por: **LMCH**

Fecha: **25/07/2015**

4.1.4 Archivo Corriente



El archivo corriente contiene toda la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo: las pruebas, análisis, gráficos, muestras analizadas y los procedimientos utilizados, los cuales en su conjunto y aplicándoles un sistema técnico de organización y referenciación se constituyen en la evidencia del examen realizado a la institución.

ÍNDICE	REF
ARCHIVO CORRIENTE	AC
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	AC1
ENTREVISTA PRELIMINAR CON EL SECRETARIO EJECUTIVO DEL ECORAE	AC2
ENTREVISTA PRELIMINAR CON EL SECRETARIO TÉCNICO DEL ECORAE – PASTAZA	AC3

4.1.4.1 Memorando de Planificassem Preliminar

	<p style="text-align: center;">INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p> <p>PRELIMINAR Periodo 2013 – 2014</p>	<p style="text-align: center;">AC 1 1/3</p>
<p>Puyo, 25 de Abril del 2015</p> <p>Entidad: Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico - ECORAE Naturaleza del Trabajo: Auditoría de Gestión Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 01 de enero al 31 de diciembre del 2014</p> <p>1. Motivo de la Auditoría: Auditoría Integral a la empresa Haro Madera de la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia Calpi periodo 201. La misma que se desarrolla según la carta compromiso.</p> <p>2. Objetivos de la Auditoría: Los objetivos de la auditoría son los siguientes:</p> <p>Objetivo General: Realizar una Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica – ECORAE, de la ciudad del Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante el ejercicio económico del 2013 y 2014.</p> <p>a. Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables. - Establecer la propiedad y legalidad de las actividades administrativas relacionadas así como la confiabilidad, oportunidad y pertinencia de la información financiera y administrativa. - Generar un informe final con los hallazgos obtenidos para que se constituya en una herramienta que ayude a una mejor toma de decisiones. 		
<p>Elaborado por: PT/JT</p>		<p>Fecha: 17/08/2015</p>
<p>Supervisado por: LMCH</p>		<p>Fecha: 20/08/2015</p>

 <p>PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.</p>	<p>INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>	<p>AC 1 2/3</p>
<p>PRELIMINAR Periodo 2013 – 2014</p>		
<p>3. Alcance de la Auditoría: El periodo a examinarse es del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 y 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, en el cual se verificarán los planes, programas, manuales para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría por medio de técnicas planteadas en auditoría. La Auditoría Integral examinará de forma detallada los actos financieros, administrativos, operativos y legales que sean considerados para el logro de objetivos.</p> <p>4. Equipo de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Equipo: - Auditor Senior: - Auditor Junior: <p>5. Tiempo Estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de inicio: 06 de Mayo del 2015 - Fecha de culminación: 15 de Julio del 2015 <p>6. Recursos Necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadoras (2) - Impresora (1) - Flash Memory (2) - Papel bond (3 resmas) - Lápices bicolor (4) - Perforadora (1) - Grapadora (1) - Carpetas de cartón (10) - Suministros varios 		
	<p>Elaborado por: PT/JT</p>	<p>Fecha: 17/08/2015</p>
	<p>Supervisado por: LMCH</p>	<p>Fecha: 20/08/2015</p>

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Periodo 2013 – 2014	AC 1 3/3
<p>7. Número de empleados del Instituto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaria Ejecutiva (5) - Asesoría de Despacho (5): - Desarrollo Institucional (4) - Gestión Recursos Organizacionales(26) - Planificación (9) - Jurídico (5) - Comunicación (14) <p>8. Métodos a Utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Cuestionarios - Técnicas de auditoria 		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 17/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/08/2015

4.1.4.2 Entrevista Preliminar

	<p style="text-align: center;">INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA SECRETARIO EJECUTIVO</p> <p style="text-align: center;">Periodo 2013 – 2014</p>	<p style="text-align: center;">AC2 1/2</p>
<p>Nombre: Dr. Jorge Eduardo Calvas Cargo: Secretario Ejecutivo del ECORAE Periodo: 2012 – 2014. Lugar: Oficina de la Secretaria Ejecutiva- (Av. Guayaquil s/n y 20 de Julio).</p> <p>Siendo las 09:35 del día cinco de mayo de 2015 procedí a entrevistarme con el Dr. Jorge Eduardo Calvas, Secretario Ejecutivo del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE, el mismo que manifestó que la institución se dedica a brindar servicios a la población de la región amazónica a través de los diferentes programas y proyectos de desarrollo productivo sustentable agrícola, piscícola y pecuario y adecuación de los recintos feriales; la dimensión ambiental contempla el mantenimiento y equilibrio de los ecosistemas, con la implementación de programas de educación ambiental, reforestación y fortalecimiento de las Unidades Municipales de Desarrollo Sustentables – UMDS; proyectos de desarrollo institucional, asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento de las nacionalidades indígenas; proyectos dirigidos al bienestar social sobre la base de planes estratégicos de las comunidades indígenas con la elaboración de obras de infraestructura, de producción pecuaria y piscícola, de capacitación y fortalecimiento institucional.</p> <p>El Instituto abarca las provincias de Sucumbios, Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, la Oficina Matriz funciona en la ciudad de Quito, en cada provincia funciona una Secretaría Técnica con personal técnico especializado en proyectos y personal administrativo y operativo.</p> <p>La Filosofía Institucional está definida a través de la Misión, Visión y Valores Institucionales. Cuenta con una página web (www.desarrolloamazonico.gob.ec) que sirve para informar las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de influencia de la</p>		
	<p>Elaborado por: PT/JT</p>	<p>Fecha: 18/08/2015</p>
	<p>Supervisado por: LMCH</p>	<p>Fecha: 20/08/2015</p>

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA PRELIMINA Periodo 2013 – 2014	AC2 2/2
<p>institución, así como para transparentar el manejo económico y financiero de los programas y proyectos a través del Informe de Rendición de Cuentas que cada año lo realizan.</p> <p>Para su funcionamiento cuenta con asignaciones del Estado, pero su administración tanto financiera y económica es autónoma y descentralizada. Durante esto últimos años se han financiado 2.048 proyectos en las seis provincias amazónicas con un total de \$ 21.789.657,89, la provincia que más recursos recibió fue la de Napo, la provincia que menos recursos recibió fue la de Orellana.</p> <p>Una de las grandes debilidades que ha presentado el ECORAE es la identificación geográfica exacta de los proyectos desarrollados y en algunos casos se desconoce los beneficiarios de los mismos.</p> <p>Este vacío en la información crea incógnitas que lleva a preguntarse si la acción del ECORAE ha sido ineficiente en el seguimiento de los proyectos o en la codificación de datos de cada uno de ellos o si el dinero fue utilizado para otros fines distintos.</p> <p>Para su funcionamiento administrativo y operativo, cuenta con locales y edificios adecuados para los fines previstos, así como también con personal técnico especializado. Además el equipamiento tecnológico informático, así como el hardware y el software son modernos y versátiles que permiten procesar información oportuna y confiable. También cuenta con un parque automotor que sirve para la movilización de los equipos de trabajo en el campo.</p> <p>Siendo las 10:18, se termina la entrevista con el Dr. Jorge Calvas Secretario Ejecutivo del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.</p>		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 18/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/08/2015

	<p style="text-align: center;">INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA SECRETARIO TÉCNICO</p> <p style="text-align: center;">Periodo 2013 – 2014</p>	<p style="text-align: center;">AC3 1/2</p>
<p>Nombre: Ing. Diego Rivera</p> <p>Cargo: Secretario Técnico de la Provincia de Pastaza</p> <p>Periodo: 2013 – 2014</p> <p>Lugar: Av. Guayaquil y 20 de Julio (Barrio Obrero ciudad del Puyo).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe un Manual de Funciones en la entidad? Si, de acuerdo a las disposiciones de la Contraloría General de la Nación el personal que trabaja en el Instituto tiene definidas las funciones a realizar. 2. ¿Las funciones que realizan los funcionarios son asignadas por escrito y en concordancia con el cargo? No, el Jefe inmediato superior es quien se encarga de hacerle conocer las funciones que debe desempeñar dentro del área asignada y de acuerdo a las necesidades de la institución. 3. ¿El personal que labora en el ECORAE cuenta con el perfil requerido para ocupar el cargo? No todos, algunos cargos han sido ocupados por recomendaciones de la administración, en algunas ocasiones se ha tenido que terminar el contrato de trabajo antes de tiempo, por mal desempeño. 4. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los funcionarios del Instituto? No, es el Jefe inmediato superior quien se encarga de reportar e informar sobre el cumplimiento de las tareas asignadas. 5. ¿Se ha difundido y socializado la misión, visión, principios y valores institucionales con todos los funcionarios del Instituto? A cada funcionario se ha entregado un folleto con la misión, visión, valores y principios que identifican a la institución. Se entiende que cada funcionario lo debe conocer. 		
	<p>Elaborado por: PT/JT</p>	<p>Fecha: 19/08/2015</p>
	<p>Supervisado por: LMCH</p>	<p>Fecha: 20/08/2015</p>

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA CON EL SECRETARIO	AC34 2/2
TÉCNICO Periodo 2013 – 2014		
<p>6. ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades asignadas? Bueno, creo que siempre existen cosas que no se pueden hacer al 100%, pero a través del control se podría lograr con estos parámetros. Se podría decir que se está cumpliendo con un 80%.</p> <p>7. ¿Se realiza controles de los procesos realizados en EL Instituto con la finalidad de mejorarlos? Si, en cada Departamento el Jefe inmediato superior es el responsable de supervisar y controlar que las tareas y actividades asignadas se cumplan a cabalidad y en base de los procedimientos establecidos por las entidades de control gubernamental.</p> <p>8. ¿Cuál es el problema más álgido que usted ha detectado en la institución? Creo que la atención a los usuarios es lo que más preocupa, existe insatisfacción por la demora en los trámites y por la falta de atención en los servicios. Pero esto se justifica porque no existe el personal necesario para la atención oportuna a la ciudadanía.</p> <p>9. Cuando se detectan problemas, ¿qué se hace? Inmediatamente se comunica al Jefe inmediato superior para que revise y dé solución al mismo. Pero muchas de las veces los problemas no son comunicados y es ahí donde el problema se agrava mucho más y ocasiona desfases en el cumplimiento de las tareas.</p> <p>10. ¿Cómo calificaría usted el servicio que el ECORAE brinda a la ciudadanía? Creo que el servicio es muy bueno, a pesar de que no se cumple a cabalidad con la demanda de servicios que el Instituto debe dar a la ciudadanía por obligación.</p>		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 19/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/08/2015

4.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

4.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos.

ÍNDICE	REF
MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO	MPT
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO: - AMBIENTE DE CONTROL - EVALUACIÓN DE RIESGOS - ACTIVIDADES DE CONTROL - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - SUPERVISIÓN	ECI AC ER ACT IC S
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	RECI
MATRIZ DE MEDICIÓN DEL RIESGO DEL CONTROL INTERNO	MRC

4.2.1.1. Memorando de Plan de Trabajo

 <p>PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.</p>	<p>INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO</p> <p>Periodo 2013 – 2014</p>	<p>MPT 1/6</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivo del examen: La Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, se realiza de conformidad con lo que dispone la normativa legal de la Contraloría General de Estado. • Objetivo General: Realizar una Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante los periodos de los años 2013 y 2014. • Alcance de la Auditoría: Comprende el período de dos años: del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013 y del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014. • Base legal: El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico fue creado mediante Ley 010 expedida por el Congreso nacional el 21 de septiembre de 1992, cuyo objetivo fundamental es planificar y facilitar el desarrollo humano sustentable de los pueblos de la región amazónica del Ecuador, incluyendo a instituciones educativas, centros de salud, instituciones públicas y privadas, y su convergencia en el foco del desarrollo integral y armónico de la vida de los habitantes de la Amazonia. • Objetivos: El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico cumple con los siguientes objetivos: <ol style="list-style-type: none"> a. Propender que fracción del producto de las rentas generadas por la explotación petrolera se reinvierta a favor de las organizaciones sociales y en la región, dentro de un marco de respeto al uso de los recursos naturales y a la inversión. 		
<p>Elaborado por: PT/JT</p>		<p>Fecha: 25/08/2015</p>
<p>Supervisado por: LMCH</p>		<p>Fecha: 30/08/2015</p>

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO	MPT 2/6
Periodo 2013 – 2014		
<p>b. Promover una estrategia de integración de las redes fluvial, terrestre y aérea en la Región y Cuenca Amazónica para el fomento del comercio inter, intrarregional e internacional.</p> <p>c. Identificar la demanda turística nacional e internacional para promocionar y constituir a la Región Amazónica como destino turístico con participación empresarial y comunitaria.</p> <p>d. Propender a mejorar la productividad y los canales de comercialización, de los productos agrícolas, forestales y pecuarios aprovechando sus ventajas competitivas, mediante el uso adecuado del territorio amazónico.</p> <p>e. Coordinar con los gobiernos locales la implantación de una estrategia integral de manejo de desechos sólidos, líquidos y provisión de agua segura en la Región Amazónica Ecuatoriana.</p> <p>f. Teniendo en cuenta el Art. 250 de la Constitución y de acuerdo a los programas que se encuentra ejecutando la Institución se establecen los siguientes objetivos estratégicos institucionales, los cuales son compatibles y no se contraponen a los señalados anteriormente:</p> <p>g. Fomentar el desarrollo sustentable y ejecutar proyectos estratégicos sostenibles de alcance regional en la Circunscripción Territorial Especial Amazónica -CTEA.</p> <p>h. Fomentar el desarrollo humano sustentable de la CTEA.</p> <p>i. Extender los vínculos de comunicación y transporte de la población y la producción amazónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejes Estratégicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento al biocomercio y cambio de la matriz productiva: El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico a través de la Agenda de Transformación Productiva Amazónica (ATPA) en el presente año propone brindar el apoyo a 		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 25/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 30/08/2015

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO	MPT 3/6
Periodo 2013 – 2014		
<p>Bioemprendimientos alineados a los principios y criterios de Biocomercio y Bioconocimiento, en el cual incluye la asistencia en tres áreas fundamentales: Planes de Negocios, Maquinaria y/o equipos y Asistencia Técnica Especializada en todo el proceso de consolidación y fortalecimiento del Bioemprendimientos.</p> <p>2. Sistema de Transporte Aéreo Económico (TAE): Este servicio se deriva del convenio entre ECORAE y el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), con el propósito de transportar de manera regular y por un valor de 15 dólares por persona, menores de edad y personas con discapacidad pagan el 50%. En el 2013 se han invertido 258 mil dólares, transportando 15 mil personas de las comunidades del interior en las provincias de Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, cuya recaudación se destina para el mantenimiento de las aeronaves de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE).</p> <p>3. Subsidio al Transporte de Víveres a Taisha: Taisha es un cantón de la provincia de Morona Santiago, tiene una población de 18.437 habitantes se puede acceder por vía fluvial y aérea, el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico fortalece el programa de Acción Cívica mediante los procesos de accesibilidad a la movilidad y el subsidio del transporte de productos de primera necesidad a comunidades al interior de la Amazonía, lo que permite que se expendan con costos económicos, los productos son: (arroz, azúcar, sardina, fideos, harina, sal, lenteja, manteca, aceite, atún, sal en grano), el ahorro anual por familia de 199,2 dólares las 2.118 familias beneficiadas del cantón en total tienen un ahorro de 421.905 dólares al año.</p> <p>4. Transporte Aéreo de Emergencias Médicas (TEM): Mediante un convenio tripartito entre el ECORAE, el Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de</p>		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 25/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 30/08/2015

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO	MPT 4/6
Periodo 2013 – 2014		
<p>Salud, nace el programa de transporte de emergencias médicas que brinda el servicio de traslado aéreo de personas que padecen complicaciones graves de salud, para ello el ECORAE cuenta con 2 avionetas tipo Cessna, y su operatividad se garantiza con un amplio stock de repuestos e insumos para su mantenimiento, en coordinación con el Grupo Aéreo del Ejército N° 44 Pastaza y la atención especializada del personal médico.</p> <p>5. Mejoramiento y Ampliación de Pistas: El programa de mejoramiento y ampliación de pistas se ha enfocado a mantener la infraestructura operativa, para que las aeronaves puedan trasladarse a sus lugares de destino y aterrizar en pistas con óptimas condiciones, para ello el ECORAE en el año 2013 ha invertido 337 mil dólares, interviniendo en 28 pistas distribuidas entre las provincias de Morona Santiago, Pastaza y Orellana.</p> <p>6. Programa de construcción y reconstrucción de Puentes: El Gobierno Nacional a través del ECORAE, ha impulsado el programa de construcción y reconstrucción de Puentes, con el objetivo de mejorar el acceso a las comunidades y evitar la pérdida de vidas humana, por las condiciones climáticas que en situaciones invernales ponen en riesgo a los habitantes del interior de la Amazonía. Durante el 2013 a nivel regional se han construido 6 puentes, se han reparado 3 y se han elaborado 12 estudios y diseños definitivos para la construcción de nuevos nexos para las comunidades amazónicas.</p> <p>7. Interpretación Simultanea del Enlace Ciudadano en Lenguas Ancestrales: El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico cuenta con un equipo de interpretación simultánea en 5 lenguas ancestrales de mayor presencia en la región lo cual permite cooperar con la Secretaría Nacional de Comunicación para la</p>		
Elaborado por: PT/JT	Fecha: 25/08/2015	
Supervisado por: LMCH	Fecha: 30/08/2015	

	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DE PLAN DE TRABAJO	MPT 5/6
Periodo 2013 – 2014		
<p>transmisión en vivo del Enlace Ciudadano a través del cual se da a conocer la gestión que desarrolla el Gobierno Nacional y el ECORAE, garantizando el acceso a la información a las nacionalidades en sus lenguas ancestrales, para ello se genera contenidos que son procesados por los traductores para su difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional: En enero de 2004 se expide la estructura Orgánico por Procesos del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE, de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos Gobernantes - Procesos habilitantes - Procesos agregadores de valor - Procesos desconcentrados • Número de Empleados: (68) <ul style="list-style-type: none"> - Secretaria Ejecutiva (5) - Asesoría de Despacho (5): - Desarrollo Institucional (4) - Gestión Recursos Organizacionales(26) - Planificación (9) - Jurídico (5) - Comunicación (14) • Nivel de Información: <ul style="list-style-type: none"> - Información Financiera.- La información financiera se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones y hechos económicos, la misma que es confiable y oportuna en los resultados económicos de la gestión institucional, a fin 		
Elaborado por: PT/JT		Fecha: 25/08/2015
Supervisado por: LMCH		Fecha: 30/08/2015

Periodo 2013 – 2014

de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones. Se utiliza el Olympus, el SIGEF y el Quipux.

- **Información Administrativa.-** Dentro de los procesos administrativos institucionales, a través de los sistemas y procedimientos, el sistema de información administrativa se encuentra enmarcado en el modelo de gestión institucional, lo que permite procesar la información confiable (Activos no Corrientes, Talento Humano; Inventarios, etc.).
- **Sistemas de Información:** El Instituto dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y solicitada por los organismos superiores. Además el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad a nivel personal.
- **Organización y funcionamiento del Archivo Contable en el Instituto:** El departamento contable no cuenta con un espacio físico adecuado para la realización de sus actividades, la oficina es compartida por varios funcionarios, razón por la cual no existe la seguridad necesaria para registros, documentos e informes financieros.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 25/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

4.2.1.2. Evaluación del Sistema de Control Interno

		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			ECI/AC 1/2
Periodo 2013 – 2014					
ÁREA: Administrativa FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas CARGO: Secretario Ejecutivo COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION	
1.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
1	¿Muestra la máxima autoridad interés por la integridad y los valores éticos?	X			
2	¿Existe un Manual de Ética en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico y los funcionarios lo conocen?		X	No cuentan con código de ética	
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
1	¿La estructura organizacional es funcional, clara y lo conocen todos los funcionarios?	X			
2	¿La delegación de autoridad se equilibra con el compromiso de la máxima autoridad y los niveles de responsabilidad asumidos?	X			
3	¿La cantidad de personal asignados a las distintas áreas son apropiados para cumplimiento efectivo de las funciones y actividades de la institución?	X			
1.3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
1	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad?	X			
2	¿Las responsabilidades asumidas por las áreas relacionadas han sido claramente identificadas?	X			
3	¿Las normas e instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la empresa son suficientes?	X			
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 27/08/2015	
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 30/08/2015	

Periodo 2013 – 2014

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1.4. POLÍTICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1	¿El reclutamiento y la selección del personal son realizados sobre bases competitivas y abiertas?	X		
2	¿El personal del instituto está motivado para cumplir las metas y objetivos de la entidad?	X		No cuentan con código de ética
3	¿El desempeño de trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada funcionario?	X		
4	¿Está definido y difundido el plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal del instituto?	X		
1.5. COMPETENCIA DEL PERSONAL				
1	¿Los requerimientos de conocimientos y destrezas se ajustan realmente a las necesidades de la empresa y de los principales cargos?	X		
2	¿Los resultados de la evaluación al desempeño se utilizan para promover la participación activa del personal y su apoyo para el cumplimiento de los objetivos?	X		
1.6. FILOSOFÍA Y ESTILO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN				
1	¿Existe mayor exposición al riesgo en unas áreas o actividades sustantivas que en otras, ha sido identificado y difundido al personal?	X		
2	¿La máxima autoridad interactúa de manera suficiente con las unidades operativas y de apoyo?	X		
3	Existe un ambiente de trabajo y de control que apoye la participación colectiva e individual?	X		
	TOTAL	16	1	

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 27/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		ECI/ER 1/1	
Periodo 2013 – 2014					
ÁREA: Administrativa FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas CARGO: Secretario Ejecutivo COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION	
2.1. OBJETIVOS					
1	¿Se han definidos objetivos claros que conduzcan al establecimiento de metas?	X			
2	¿Los objetivos se han definido en base a los proyectos que desarrolla el instituto?	X			
3	¿Se evalúa los proyectos con relación a la meta institucional?	X			
4	¿Cuándo los objetivos no son realizables la Secretaria toma las debidas precauciones?	X			
2.2. RIESGOS					
1	¿Están identificados los mecanismos usados para mitigar riesgos que surgen de fuentes externas?		X	No se identifican	
2	¿Los mecanismos identificados que surgen de fuentes internas están difundidos ampliamente al personal?	X			
3	¿Cuenta el Instituto con un análisis de riesgo en todos los niveles jerárquicos?		X	no se analizan posibles riesgos	
4	¿Elabora la empresa estrategias o acciones correctivas para contrarrestar los posibles riesgos?		X	no se realizan	
2.3. ANÁLISIS DEL RIESGOS Y SU PROCESO					
1	¿Tiene identificados las categorías de respuesta al riesgo?		X	No se identifican	
2	¿Toma acciones inmediatas ahora obtener respuestas al riesgo que interfieran en el cumplimiento de los objetivos?	X			
3	¿Se toman oportunamente acciones para reducir el impacto de probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X			
	TOTAL	7	4		
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 27/08/2015	
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 30/08/2015	

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			ECI/ACT 1/1	
		Periodo 2013 – 2014				
ÁREA: Administrativa FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas CARGO: Secretario Ejecutivo COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL						
N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION		
3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Desarrollan los empleados sus funciones de acuerdo al perfil del puesto y a la plaza asignada?	X				
2	¿Tienen documentados los procedimientos de control de las actividades que desarrolla el personal?		X	No existen documento		
3	¿Existe una apropiada segregación de funciones en cada Departamento del Instituto?	X				
4	¿Se capacita al personal cuando se cambia los programas de información financiera y administrativa?	X				
5	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas con registro, autorización y revisión son realizadas por personas distintas?	X				
6	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada con las otras áreas del instituto?	X				
7	¿Se evalúa con indicadores la gestión administrativa, operativa y financiera?		X	No se mide		
3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
1	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	X				
2	¿Supervisa la administración las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	X				
3	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?	X				
	TOTAL	8	2			
		Elaborado por: PT/JT			Fecha: 28/08/2015	
		Supervisado por: LMCH			Fecha: 30/08/2015	

Periodo 2013 – 2014

ÁREA: Administrativa

FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas

CARGO: Secretario Ejecutivo

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
4.1. INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES				
1	¿Se provee de informes periódicos a las Secretarías Técnicas en forma oportuna y con el nivel adecuado de detalle?		X	No oportunamente
2	¿Las Secretarías Técnicas emiten informes por áreas de responsabilidad, al menos uno cada trimestre?	X		
4.2. DATOS FUNDAMENTALES EN LOS INFORMES				
1	¿Los informes de avance de los proyectos se preparan mensualmente en formatos analíticos y comparativos con los datos del año anterior?	X		
2	¿Se requiere la firma de la máxima autoridad del instituto para formalizar los informes de avance de la gestión operativa, administrativa y financiera?	X		
4.3. HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN				
1	¿La información producida está vinculada con las metas y objetivos del instituto?	X		
2	¿Las Secretarías Tecinas reciben informes periódicos y dan seguimiento al trabajo ejecutado en los proyectos?	X		
3	¿El Secretario Ejecutivo realiza supervisan in situ y emite los informes respectivos	X		

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 28/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

Periodo 2013 – 2014

ÁREA: Administrativa

FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas

CARGO: Secretario Ejecutivo

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
4.4. INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN				
1	¿La administración recibe la información que necesita para desempeñar sus responsabilidades?	X		
2	¿Los reportes de avance en la gestión de las metas y objetivos, son generados en las unidades operativas y trasladados a la unidad encargada de producir la información a nivel general?	X		
3	¿El informe anual de actividades de la máxima autoridad es conocido por el personal y la ciudadanía?	X		
4	¿Los informes presentados por las Secretarías Técnicas son evaluados, y se dan a conocer los resultados obtenidos?	X		
4.5. COMUNICACIÓN POR OBJETIVOS				
1	¿Se ha comunicado efectivamente las responsabilidades de acción, control y cumplimiento a todo el personal del instituto?	X		
2	¿Están definidos y conocidos los canales de información en caso de identificar problemas e inconvenientes en los procesos de operación y el cumplimiento de los objetivos?	X		
3	¿Existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir las estrategias del Instituto?	X		
4	¿Se comunica al personal de los resultados obtenidos de la evaluación del trabajo en equipo?	X		
	TOTAL	14	1	

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 28/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

Periodo 2013 – 2014

ÁREA: Administrativa

FUNCIONARIO: Dr. Jorge Eduardo Calvas

CARGO: Secretario Ejecutivo

COMPONENTE: SUPERVISIÓN

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X		
2	¿Se verifica la información del registro de asistencia del personal con el reloj biométrico?	X		
3	¿La Secretaria Técnica realiza evaluaciones por sus medios para verificar la situación?	X		
4	¿Los informes del seguimiento al cumplimiento de las acciones programadas, provee de evidencia suficiente y oportuna para la toma de decisiones?	X		
5	¿Se documentan las actividades de seguimiento?	X		
6	¿Las actividades de seguimiento son eficaces y se informa sobre las condiciones de excepción?	X		
7	¿Se supervisa regularmente in situ las actividades que realizan los funcionarios en los proyectos?	X		
8	¿Los responsables de cada área de trabajo reportan las novedades de manera oportuna?	X		
9	¿Las actividades que realizan se encuentran planificadas con anterioridad y en base de objetivos?	X		
	TOTAL	9	0	

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 30/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.		INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Periodo 2013 – 2014			RECI 1/1	
N.	COMPONENTE	REFERENCIA P/T	SI	NO		
1	AMBIENTE DE CONTROL		16	1		
	Integridad y Valores Éticos		1	1		
	Estructura Organizativa		3	0		
	Autoridad y Responsabilidad		3	0		
	Políticas y Prácticas del Personal		4	0		
	Competencia de Personal		2	0		
	Filosofía y Estilo de Gestión en la Organización		3	0		
2	EVALUACIÓN DEL RIESGO		7	4		
	Objetivos		4	0		
	Riesgo		1	3		
	Análisis del Riesgo y su proceso		2	1		
3	ACTIVIDADES DE CONTROL		8	2		
	Tipos de Actividades de Control		5	2		
	Control sobre los sistemas de información		3	0		
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		14	1		
	Información en todos los niveles		1	1		
	Datos Fundamentales en los Informes		2	0		
	Herramientas para la Supervisión		3	0		
	Información de la Gestión		4	0		
	Comunicación por objetivos		4	0		
5	SUPERVISIÓN		9	0		
	Supervisión y Monitoreo		9	0		
	TOTAL EVALUACIÓN		54	8		
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 30/08/2015		
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 30/08/2015		

INTERNO Periodo 2013 – 2014

MATRIZ DE MEDICION DEL RIESGO DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO		NIVEL DE CONFIANZA	
Ambiente de Control	5,88%	Bajo	94,12%	Alto
Evaluación del Riesgo	36,36%	Moderado	63,64%	Moderado
Actividades de Control	20,00%	Bajo	80,00%	Alto
Información y Comunicación	6,67%	Bajo	93,33%	Alto
Supervisión y Monitoreo	0,00%	Bajo	100,00%	Alto
TOTAL	68,91%		431,09%	
PROMEDIO	13,78%	Bajo	86,22%	Alto

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-15%

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control sus actividades, en este sentido, se puede deducir que el ambiente de control dentro del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico dentro del nivel de riesgo es bajo con un 5,88% y el nivel de confianza es alto con un porcentaje del 94.12%.
- **Evaluación del Riesgo:** Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

Elaborado por: **PT/JT**

Fecha: **30/08/2015**

Supervisado por: **LMCH**

Fecha: **30/08/2015**

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEDICION DEL RIESGO DEL CONTROL INTERNO Periodo 2013 – 2014	MRC 1/2
<p>Así mismo, se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno del Instituto como en su interior. En este contexto el nivel de riesgo de la Evaluación del Riesgo en el ECORAE es del 36,36% moderado, y el nivel de confianza es del 63,64% relativamente moderado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control: Son aquellas actividades que realiza la Secretaria Ejecutiva, la Secretaria Técnica y demás personal de la organización para cumplir con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Bajo este accionar, el ECORAE luego de la evaluación del control interno a las distintas áreas presenta un nivel de riesgo del 20% es decir muy bajo, mientras que el nivel de confianza es alto con un 80%. • Información y Comunicación: Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad del personal. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para alcanzar los objetivos de la institución. El nivel de riesgo dentro de este componente en el ECORAE es del 6,67% relativamente bajo y el nivel de confianza es del 93,33% considerado muy alto. • Supervisión y Seguimiento: La evaluación del control interno debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la administración, su robustecimiento e implantación. En este sentido el responsable del seguimiento y monitoreo de las actividades se ha preocupado por implementar controles que conllevan a que se cumplan con las actividades programadas por el Instituto, El nivel de riesgo es 0% y el nivel de confianza es muy alto del 100% 		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 30/08/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 30/08/2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Periodo 2013 – 2014

**ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
DEL CONTROL INTERNO**

- El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico no cuenta con un código de ética para el personal que ayude a direccionar el comportamiento adecuado en las diferentes áreas de trabajo.
- La asignación de autoridad y responsabilidad solo se la hace verbalmente ocasionando confusiones en las actividades que los empleados realizan, por la falta de una manual de funciones y procedimientos.
- La capacitación y entrenamiento solo se la hace una vez al año manteniendo al personal desactualizado en el manejo y operación de los equipos; en la parte administrativa y en la nueva normativa vigente.
- No identifican ni miden los riesgos que pueden surgir de fuentes externas e internas por lo que no se toman las estrategias o desarrollan acciones correctivas para contrarrestar dichos riesgos.
- No se evalúa mediante indicadores de gestión las áreas administrativas administrativa, operativa y financiera de la empresa produciendo desconocimiento del grado de cumplimiento de objetivos de la empresa.
- No se provee de informes analíticos y periódicos por departamentos sobre el desempeño que estos realizan.

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 30/08/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 30/08/2015

4.3 FASE III: EJECUCIÓN

PT&JT
CORPORACIÓN DE
AUDITORES
EXTERNOS C.A.

El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es la fase, por decir de alguna manera, del trabajo de campo, esta depende específicamente del grado de profundidad con se hayan realizado las dos etapas anteriores (planeamiento y control interno), en esta se elaboran los papeles de trabajo y las hojas de notas, instrumentos que respaldan excepcionalmente la opinión del auditor actuante.

4.3.1 PROGRAMA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN	ANRC 1/1	
Periodo 2013 – 2014			
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN			
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los controles implementados para el desempeño institucional y la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos. • Evaluar el Sistema de Control Interno • Analizar los hallazgos en la evaluación de los procedimientos en las áreas críticas. • Mantener comunicación permanente para evidenciar el informe y presentar oportunamente los resultados al ECORAE. 			
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN		
1	Cuestionario Control Interno: Gestión institucional	GI	PT/JT
2	Evaluar la gestión institucional	EGI	
3	Analizar el nivel de riesgo y confianza de la gestión institucional	RCGI	PT/JT
4	Cuestionario Control Interno: Evaluar la Misión	MI	PT/JT
5	Analizar el nivel de riesgo y confianza de la Misión	RCMI	PT/JT
6	Cuestionario Control Interno: Evaluar la Visión	VI	PT/JT
7	Analizar el nivel de riesgo y confianza de la Visión	RCVI	PT/JT
8	Medir la gestión en base de indicadores cualitativos	IGCL	PT/JT
9	Medir la gestión en base de indicadores cuantitativos	IGCT	PT/JT
10	Diseñar la ficha de Indicadores de Gestión	FIG	PT/JT
11	Desarrollar puntos de control interno	PCI	PT/JT
		Elaborado por: PT/JT	Fecha: 15/09/2015
		Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

4.3.1.1 Evaluación de la Gestión Institucional

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		GI 1/1
Periodo 2013 – 2014				
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿En el Instituto se ha elaborado y se ha aplicado una planificación estratégica?	X		Cumplió su tiempo, es obsoleta
2	¿Se han definido la misión, visión, valores y objetivos?	X		
3	¿El personal del Instituto conoce y comprende la misión, visión, valores y objetivos planteados?		X	Solo conoce el personal administrativo
4	¿Existe, se actualiza y se difunde el Código de Ética y de Conducta?		X	No, se encuentran elaborando.
5	¿Se promueve la capacitación a los funcionarios en temas de su competencia?		X	No se realizan capacitaciones
6	¿Existe y se ha difundido el manual de procedimientos que orienta cada proceso?		X	No existe
7	¿Existen instrumentos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y metas previstas?	X		
8	¿La gestión institucional es evaluada en función de indicadores?		X	No, se mide en base del rendimiento.
9	¿Existen indicadores para evaluar la satisfacción de los clientes externo?	X		
10	¿Se han elaborado planes operativos para evaluar la gestión?		X	No existen planes operativos o de gestión
	TOTAL	4	6	
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 15/09/2015
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 20/09/2015

PT&JT
CORPORACIÓN DE
AUDITORES
EXTERNOS C.A.

**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO
REGIONAL AMAZÓNICO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo 2013 – 2014**

**EGI
1/1**

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

MEDICIÓN DEL NIVEL RIESGO Y CONFIANZA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Respuestas Positivas

Nivel de Confianza = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (4 / 10) x 100

Nivel de Confianza = 40%

Respuestas Negativas

Nivel de Riesgo = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (6 / 10) x 100

Nivel de Confianza = 60%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-15%

COMENTARIO: Del 100% el 40% de la Evaluación de la Gestión Institucional representa un nivel de riesgo moderado, mientras que el 60% representa un nivel de confianza también moderado, debido a que la filosofía institucional no ha sido difundido a todo el personal, solo conocen los mandos altos y medios. No existe un código de conducta, manuales de procedimientos y planes operativos, no se efectúan capacitaciones para el personal que labora en la empresa, además la eficiencia y eficacia no se miden a través de indicadores de gestión

Elaborado por: PT/JT

Fecha: 15/09/2015

Supervisado por: LMCH

Fecha: 20/09/2015

<p>PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.</p>	<p>INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	<p>RCGI 1/2</p>
<p>Periodo 2013 – 2014 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>		
<p>ANÁLISIS DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • En la Evaluación de la Gestión Empresarial se ha evidenciado que el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE, dispone de una planificación estratégica, la misma que cumplió su vida útil, no ha sido evaluado para conocer si se cumplieron o no con los objetivos estratégicos. £ • Se ha definido la misión, visión y objetivos empresariales sin embargo estos no han sido difundidos entre todos funcionarios del Instituto. £1 • No se ha establecido instrumentos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y metas previstos por lo cual se desconoce el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se realizan las operaciones. £2 • El Instituto carece de un código de conducta y de un manual que oriente cada proceso; no se promueve la capacitación de trabajadores en temas de su competencia, lo cual se convierte una debilidad en la misma. £3 • No cuentan con un manual de procedimientos que establezca y oriente las actividades que deben realizar cada funcionario en su puesto de trabajo, siendo esta gran debilidad del Instituto, por cuanto se limita al personal nuevo el quehacer de sus funciones. £4 • No existen indicadores de gestión para evaluar las actividades que el personal realiza, tan solo se toma en cuenta el rendimiento, considerando principalmente la asistencia y la puntualidad, y más no el cumplimiento de los objetivos institucionales. £5 		
	<p>Elaborado por: PT/JT</p>	<p>Fecha: 15/09/2015</p>
	<p>Supervisado por: LMCH</p>	<p>Fecha: 20/09/2015</p>

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	RCGI 2/2
<ul style="list-style-type: none"> • No existen planes operativos para evaluar la gestión institucional, solo se toma en cuenta los informes técnicos de los encargados de los programas o proyectos, los mismos que muchas de las veces no contemplan parámetros de medición cuantitativa y cualitativa de avance y culminación de los mismos. £6 • Marcas de auditoría: £ Debilidad en la Gestión • Notas de Auditoria £1 Carencia de índices de gestión para evaluar el desempeño del personal £2 Falta de difusión de la filosofía empresarial. £3 No existe un código de conducta £4 No cuentan con un manual de procedimientos. £5 No existen indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos. £6 No existen planes operativos por áreas de gestión. 		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 15/09/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

4.2.1.3. Evaluación de la Misión Institucional

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014		MI 1/1
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO				
EVALUACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL				
OBJETIVO: Analizar si la misión del ECORAE define claramente la razón de ser, y cuál fue el propósito para el que fue creado el Instituto				
No	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Tiene la empresa una misión claramente definida?	X		
2	¿La misión de la empresa expresa claramente su razón de ser?	X		
3	¿Se ha socializado la misión al personal de la empresa?		X	Solo conoce el área administrativa
4	¿La misión se enfoca hacia la satisfacción del cliente interno y externo?	X		
5	¿Contiene la misión elementos que la distinguen de sus competidores?	X		
6	¿El personal enfoca los resultados de su trabajo al cumplimiento de la misión de la empresa?		X	No, porque todos lo conocen
7	¿Se encuentra plasmada la misión en un lugar visible?		X	No
	TOTAL	4	3	
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 17/09/2015
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 20/09/2015

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014	RCMI 1/1
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA MISIÓN		

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA MISIÓN

Respuestas Positivas

Nivel de Confianza = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (4 / 7) x 100

Nivel de Confianza = 57%

Respuestas Negativas

Nivel de Riesgo = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (3 / 7) x 100

Nivel de Confianza = 43%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-15%

COMENTARIO: El nivel de confianza de la evaluación de la Misión Institucional representa un 57% que es moderado; y el nivel de riesgo que representa el 43% también es moderado. Esto debido a que la misión no se encuentra visible y no ha sido socializada con todo el personal del Instituto. **£7**

Marcas de Auditoria:

£ Debilidad en la Gestión

Notas de Auditoria

£7 No se ha socializado la misión. Auditoria Propone

	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 17/09/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

4.3.1.2 Evaluación de la Visión Institucional

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014	VI 1/1		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EVALUACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL				
OBJETIVO: Analizar si la Visión del ECORAE, para determinar el rumbo que sigue la institución y su orientación de futuro				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Tiene el Instituto la visión claramente definida?	X		
2	¿Se ha socializado la visión al personal de la empresa?		X	Solo conoce el personal administrativo
3	¿Las acciones y estrategias de la Secretaria Ejecutiva se han orientado a cumplir la visión?	X		
4	¿La visión planteada es realizable en un periodo menor a 5 años?	X		
5	¿El contenido de la visión involucra a todas las partes interesadas?	X		
6	¿La visión planteada contiene oportunidades de desarrollo para el personal?	X		
7	¿Se encuentra plasmada la misión en un lugar visible?		X	no se encuentra en lugares visibles
	TOTAL	5	2	
		Elaborado por: PT/JT		Fecha: 17/09/2015
		Supervisado por: LMCH		Fecha: 20/09/2015

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA VISIÓN

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA VISIÓN

Respuestas Positivas

Nivel de Confianza = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (5 / 7) x 100

Nivel de Confianza = 71%

Respuestas Negativas

Nivel de Riesgo = ----- x 100

Total de Respuestas

Nivel de Confianza = (2 / 7) x 100

Nivel de Confianza = 29%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-15%

COMENTARIO: La Visión Institucional representa un nivel de confianza moderado (71%), mientras que el nivel de riesgo representa un nivel también moderado (29%). Debido a que la visión no se ha socializado a todo el personal, y solo conoce el área administrativa. **£8**

Marcas de Auditoria

£ Debilidad en la Gestión

Notas de Auditoria

£8 No se ha socializado la visión.

Elaborado por: PT/JT	Fecha: 18/09/2015
Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

4.3.1.3 Indicadores de Gestión Cualitativos

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.		INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014			IGCL 1/1
INDICADORES CUALITATIVOS					
INDICADORES DE GESTIÓN CUALITATIVOS					
No.	Pregunta	Número empleados	Respuestas		Resultados
			SI	NO	%
PLANEACIÓN					
1	¿Conoce usted la Misión del Instituto?	68	15	53	22%
2	¿Conoce usted la Visión del Instituto?	68	15	53	22%
3	¿Conoce usted los objetivos del Instituto?	68	18	50	26%
4	¿Conoce usted la estructura orgánica del Instituto?	68	20	48	29%
5	¿Aplica usted el código de ética en sus actividades?	68	03	68	100%
EFICIENCIA					
6	¿Su sueldo es mayor o igual al básico vigente?	68	68	0	100%
7	¿Recibe todos los beneficios sociales?	68	68	0	100%
8	¿Su salario es pagado puntualmente?	68	68	0	100%
9	¿Pertenece usted a la área administrativa?	68	15	53	22%
10	¿Pertenece usted al área financiera?	68	6	57	9%
11	¿Pertenece usted al área operativa?	68	32	36	47%
12	¿Pertenece usted al área técnica?	68	15	53	22%
EFICACIA					
13	¿Usted fue sometido a un proceso de selección de personal previo a su contratación?	68	5	58	7%
14	¿Conoce usted si las funciones que cumplen están de acuerdo al puesto de trabajo para el que fue contratado?	68	19	49	28%
15	¿Usted no ha sido removido para efectuar funciones diferentes a las que le corresponden?	68	27	41	40%
16	¿Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?	68	39	29	57%
17	¿La institución brinda todas las protecciones y las herramientas necesarias para el trabajo?	68	25	43	37%
CALIDAD					
18	¿La institución le ha capacitado en temas de su competencia?	68	16	52	24%
19	¿El trabajo que realiza satisface las necesidades de los clientes externos?	68	52	16	76%
20	¿Las actividades que realiza le causan satisfacción?	68	68	0	100%
			Elaborado por: PT/JT		Fecha: 18/09/2015
			Supervisado por: LMCH		Fecha: 20/09/2015

4.3.1.4 Resultados de los Indicadores de Gestión Cualitativos

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014	IGCL 1/1
RESULTADOS INDICADORES CUALITATIVOS		
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN CUALITATIVOS		
<p>Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico para evaluar la gestión institucional nos han permitido determinar las siguientes conclusiones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • PLANEACIÓN: Sólo el 22% de los funcionarios conocen la misión, visión, objetivos y estructura orgánica de la empresa, esto se debe a que el personal administrativo y financiero es el único que conoce la razón de ser y hacia a donde se encamina el Instituto. Además la empresa no cuenta con un código de ética para la ejecución de las labores diarias del personal reflejando un 0%. £9 		
<ul style="list-style-type: none"> • EFICIENCIA: Existe conformidad en el sueldo que reciben los trabajadores pues han manifestado que perciben todos los beneficios sociales, incluyendo horas extras, con sueldos acorde al puesto que desempeñan, el mismo que es cancelado puntualmente. Del total de empleados el 22% pertenecen al área administrativa; el 9% al área financiera, el 47% al área operativa y el 22% al área técnica. Como se puede observar la distribución de la planilla de empleados no es la más óptima, porque tratándose de que las actividades más son de campo, el área técnica debería ser la más numerosa. £10 		
<p>EFICACIA: Solo el 7% de funcionarios que trabajan en el ECORAE fueron sometidos a un proceso de contratación, el resto fueron contratados por medio de recomendaciones de la alta dirección. Un gran porcentaje de los empleados (72%) no saben si las funciones que realizan están acordes al cargo que desempeñan. Existe una alta rotación de funciones, el 40% del personal ha sido removido para efectuar otras actividades distintas a las de su cargo habitual ocasionando malestar en el personal. Un 43% manifiesta que las condiciones físicas para el trabajo no son óptimas, lo que ocasiona insatisfacción y resistencia al cumplimiento de metas. De igual manera un 63% se siente insatisfecho porque no cuentan con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas. £11</p>		
Elaborado por: PT/JT	Fecha: 19/09/2015	
Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015	

PT&JT CORPORACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS C.A.	INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo 2013 – 2014	IGCL 1/1
RESULTADOS INDICADORES CUALITATIVOS		
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN CUALITATIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> CALIDAD: El 24% de los funcionarios del ECORAE han sido capacitados en temas de su competencia los mismos que forman parte del área administrativa-financiera, el resto del personal se los capacita al momento de ingresar a trabajar por primera vez (inducción). El 24% dicen que la sociedad no se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza el ECORAE y el 100% manifiestan que se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan. £12 		
Marcas de Auditoria		
£ Debilidad en la Gestión		
Notas de Auditoria		
£9 Falta difusión del plan estratégico y actualización del mismo.		
£10 Existe alta rotación del personal para que realicen funciones distintas a las habituales.		
£11 El proceso de contratación de personal es inadecuado, existe alta rotación del personal, un gran porcentaje no conoce sus funciones, existe insatisfacción por las condiciones de los puestos de trabajo.		
£12 No existe capacitación continua para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el personal.		
	Elaborado por: PT/JT	Fecha: 15/09/2015
	Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

PUNTOS DE CONTROL

HALLAZGOS

No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
1	Falta de identificación de riesgos internos y externos, así como el desarrollo de estrategias para contrarrestar los mismos.	No aplica la Norma de Control Interno No. 300-03 referente a la “Valoración de Riesgos” para entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos.	Desconocimiento de la importancia de la detección de riesgos.	Afectación en la consecución de los objetivos institucionales por amenazas externas e internas.	L administración no prevé los riesgos que pueden ocurrir tanto de factores internos como externos, muchos de ellos incontrolables	Elaborar un Manual de Control Interno para integrar acciones inherentes a la gestión, realizadas por todos los niveles para llegar a la consecución de objetivos
2	Inexistencia de un Manual de Funciones y Procedimientos	Se incumple con la Norma de Control Interno Administrativo No. 200-03: “Políticas y prácticas del talento humano”	Inobservancia por parte de la Secretaria Ejecutiva, ya que desconocen la importancia de este instrumento.	Los funcionarios desconocen el proceso correcto para realizar sus funciones y se desperdicia recursos.	Descuido por parte de la administración en la creación e implementación de Manuales de Funciones y Procedimientos	Elaborar un Manual de funciones y procedimientos en donde se documente el proceso de ejecución de las actividades.
3	Falta de información para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos	No aplica Normas de Control Interno No. 130-04 “Herramientas para evaluar el Sistema de información y comunicación” para entidades, organismos del sector público que dispongan de recursos	No se presenta informes del trabajo realizado de cada uno de los programas y proyectos de manera oportuna.	Desconocimiento del cumplimiento de metas y objetivos conllevan a tomar decisiones equivocada.	No se realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las metas y objetivos por partes del personal.	Solicitar a los técnicos responsables de los programas y proyectos presentar informes de las actividades de manera oportuna.

No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	Falta de comunicación y evaluación al desempeño de los funcionarios en la institución.	Se incumple la Norma de Control Interno No. 407-02, que dice “se debe formular y revisar periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”.	Inadvertencia de los beneficios potenciales de evaluar con fines de mejora continua.	Inseguridad en que el trabajo se esté realizando correctamente. Falta de supervisión y análisis de la ejecución de actividades.	La falta de comunicación limita el cumplimiento de las actividades de manera oportuna y efectiva.	Establecer un modelo de evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión que permitan evaluar el rendimiento global del empleado en el desarrollo de sus actividades
AUDITORIA DE GESTIÓN						
5	Plan estratégico caduco	Se incumple la Norma de Control Interno No. 130-02 Herramientas para evaluar los riesgos de control y objetivos globales de la entidad.	Falta de coordinación y presupuesto.	La empresa no posee una herramienta de medición para evaluar su progreso en un periodo determinado.	La administración ha descuidado la evaluación del plan Estratégico para conocer si se cumplieron con los objetivos estratégicos planteados	Actualizar el plan estratégico, para definir la razón de ser y su visión de futuro. Definir los objetivos estratégicos para alcanzar las metas preestablecidas por la Alta Dirección
6	Falta de difusión de la filosofía institucional	Se incumple la Norma de Control Interno No. 130-02 “Herramientas para evaluar los riesgos de control y objetivos globales de la entidad”. Para entidades, organismos del sector público que dispongan recursos públicos.	Falta de esfuerzos e interés del personal de la Institución.	Los empleados por no conocer la filosofía institucional no se comprometen con los objetivos institucionales.	Un gran porcentaje de los funcionarios no conocen la misión y visión, lo que conlleva a que no sepan a donde se dirige la institución.	Establecer mecanismos para socializar y difundir la filosofía institucional a través de círculos de lectura. Colocar afiches en un lugar visible de la filosofía institucional. Entregarlos de manera impresa a todo el personal

No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
AUDITORIA DE GESTIÓN						
7	Inexistencia de un código de ética y de conducta	El ECORAE debe basarse en la Norma de Control Interno No. 200-02 para entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos "Administración Estratégica".	Poca preocupación o descuido de la Secretaria Ejecutiva y Técnica en el ambiente de ejecución del trabajo por parte del personal.	Inefectividad en el trabajo y posiblemente conducta inapropiada en los puestos de trabajo.	La ausencia de un código de ética y de conducta no permite evaluar el grado de comportamiento dentro de cada uno de los puestos de trabajo y el desempeño con sus compañeros.	Formular un código de ética que permite incorporar: principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de la organización. Elaborar un manual de procedimientos
8	No se ha definido procedimientos para la contratación de personal de la empresa.	Se incumple con la Norma de Control Interno Administrativo No. 200-03: "Políticas y prácticas del talento humano".	Inexistencia de procedimientos por descuido o desconocimiento de los administradores.	Pérdida de recursos. Desenvolvimiento inadecuado en las actividades asignadas.	Al no contar con un sistema de selección de personal, se improvisa y los funcionarios escogidos no son los más idóneos para el cargo.	Implementar procesos de selección que permita escoger al personal con competencias para ocupar cada uno de los puestos de trabajo.
9	Falta de capacitación a empleados en ámbitos de su competencia así como de motivación para desarrollar sus actividades	Se incumple con la Norma de Control Interno Administrativo No. 200-03: "Políticas y prácticas del talento humano".	Falta de atención y coordinación en temas de inducción y capacitación así como de asignación de presupuesto para estas actividades.	Insatisfacción en el personal por falta de motivación para mejorar sus conocimientos y desempeño	La capacitación motiva y mejora el desempeño de las funciones, principalmente de los puestos operativos y técnicos.	Elaborar un plan de capacitación y motivación integral que permita mejorar el desempeño y tiempo de respuesta en las funciones realizadas.
					Elaborado por: PT/JT	Fecha: 20/09/2015
					Supervisado por: LMCH	Fecha: 20/09/2015

4.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- **Falta de identificación de riesgos internos y externos, y estrategias para contrarrestar los mismos.-** La ausencia de metodología para identificar los riesgos tanto internos como externos, no permite la implementación de estrategias para contrarrestar los mismos. Esto afecta principalmente a la consecución de los objetivos institucionales por amenazas externas e internas que muchas de las veces son incontrolables.

Recomendación:

A la Secretaría Ejecutiva y Técnica: Diseñar metodologías de identificación de riesgos, que permitan establecer estrategias que mitiguen oportunamente los problemas detectado con resultados positivos y efectivos.

- **Inexistencia de un Manual de Funciones y Procedimientos.-** La ausencia de un manual de funciones y procedimientos limitan el accionar de los funcionarios, no saben qué hacer y cómo hacerlo, puesto que desconocen el proceso correcto para realizar sus funciones y evitar el desperdicio de recursos.

Recomendación:

A la Secretaría Ejecutiva y Técnica: Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos que describa las funciones de cada funcionario y detalle metodológicamente la forma de cómo hacerlo.

- **Falta de información para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.-** La falta de información por parte de los Técnicos responsables del manejo de los diferentes programas y proyectos que ejecuta el ECORAE han conllevado a que se tomen decisiones equivocadas con resultados negativos.

Recomendación:

A la Secretaría Ejecutiva y Técnica: Solicitar a los Técnicos Responsables del manejo de los programas y proyectos la presentación de informes de avance con la finalidad de evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas y los objetivos, caso contrario proceder a retroalimentar los procesos para que se dé cumplimiento a lo programado.

- **Falta de comunicación y evaluación al desempeño de los funcionarios en la institución.-** Al no existir una metodología de evaluación del desempeño del personal de la institución, conlleva a que los funcionarios no conozcan si las actividades que realizan se estén ejecutando correctamente y dentro de los parámetros establecidos en la institución. Lo anteriormente descrito, limita el accionar del funcionario llevando a ser conformista y pasivo, con repercusiones negativas para el Instituto.

Recomendación:

A la Secretaría Ejecutiva y Técnica: Diseñar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión que permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del servicio que brinda el instituto. La evaluación se lo deberá realizar por lo menos una vez al año y los resultados obtenidos deben ser comunicados a cada uno de los evaluados.

- **Plan estratégico caduco.-** El Plan Estratégico actual se encuentra caduco, su vida útil feneció en el año 2014, no se ha evaluado el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la filosofía institucional no ha sido revisada. Es decir el Instituto luego de varios años (5) no sabe qué hacer ni hacia dónde ir.

Recomendación:

A la Secretaría Ejecutiva y Técnica: Evaluar el Plan Estratégico, considerado el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definir la nueva filosofía institucional en base de los nuevos paradigmas de la administración estratégica, así como definir la

matriz de evaluación periódica de las metas y objetivos a cumplirse en el periodo de tiempo de vida útil del plan.

- **Falta difusión de la filosofía institucional.-** la falta de socialización y difusión de la misión, visión y valores institucionales dentro del instituto ha conllevado a que los funcionarios no conozcan hacia donde ir y cómo hacerlo, limitando el desarrollo y crecimiento personal e institucional.

Recomendación:

A la Secretaria Ejecutiva y Técnica: El Plan Estratégico, debe ser socializado y difundido entre todos los empleados del instituto, conocer la razón de ser y saber hacia dónde ir fortalece y motiva el accionar de los involucrados dentro de los procesos para alcanzar las metas y objetivos predeterminados.

- **Inexistencia de un código de ética y de conducta.-** La ausencia de este tipo de instrumentos de gestión administrativa limitan la formación y la manera de desenvolvimiento por parte de los funcionarios en sus actividades diarias relacionadas con la práctica de normas de buena conducta, ética y moral.

Recomendación:

A la Secretaria Ejecutiva y Técnica: Diseñar el Código de Ética y Conducta que oriente las prácticas de buen gobierno corporativo. Se deberá considerar los principios y valores como eje de comportamiento dentro de la institución y la responsabilidad en la ejecución de sus tareas y labores.

- **No se ha definido procedimientos para la contratación de personal de la empresa.-** La falta de procedimientos que orienten y limiten las actividades a desarrollar para la contratación de personal, conlleva a que el personal contratado no cumpla con los requisitos exigidos para el desempeño de un cargo, y por lo tanto no cumplan a cabalidad con las funciones por el desconocimiento y perfil profesional equivocado.

Recomendaciones:

A La Secretaria Ejecutiva y Técnica: Para la contratación de personal se deberá implementar un manual de procedimientos que identifique desde la necesidad de personal para realizar una actividad, hasta el ingreso e inducción del nuevo funcionario. Los procedimientos lógicos interrelacionados unos con otros permitirá escoger al mejor prospecto para llenar una vacante o para la creación de nuevo cargo, logrando que se involucren en la filosofía institucional.

- **Falta de capacitación a funcionarios en ámbitos de su competencia, así como de motivación para desarrollar sus actividades.-** La falta de atención y coordinación en temas de inducción y capacitación, conllevan a que los conocimientos de los empleados no se actualicen, si consideramos que el tema de capacitación es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la institución.

Recomendaciones:

A La Secretaria Ejecutiva y Técnica: Elaborar un plan de capacitación y motivación de manera mensual para empleados que permitirá mejorar el presente y ayudara a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente esto debe realizarse como un proceso siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

CARTA DE PRESENTACIÓN (Informe de Auditoría de Gestión)

Puyo, 17 de Septiembre de 2015

Doctor

JORGE EDUARDO CALVAS

**SECRETARIO EJECUTIVO DEL INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo
REGIONAL AMAZÓNICO**

Presente.-

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE dentro del periodo comprendido entre el 1° de enero al 31 de diciembre de 2013 y 1° de enero al 31 de diciembre de 2014.

Nuestra Auditoría fue realizada de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas requieren que la auditoría cumpla su proceso como planificación y ejecución con la finalidad de obtener certeza razonable, y que la información y documentación auditada no contengan disposiciones erróneas de carácter significativo, de la misma manera las operaciones a las cuales corresponde hayan sido realizadas de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, mismas que constan dentro del presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser consideradas para su aplicación inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Srta. Leslie Pamela Torres Aucapiña

Por PT&JT Corporación de Auditores Externos C.A.

CONCLUSIONES

Una vez terminada la Auditoría de Gestión al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La Auditoría de Gestión realizada al Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE nos ha permitido evaluar en forma amplia aspectos del control interno, financiero, administrativo y legal, el que ha sido plasmado en el informe de auditoría donde se detallan las condiciones encontradas y las recomendaciones emitidas con el objeto de proporcionar una visión global de la situación del instituto y proponer recomendaciones que permitan contribuir a la optimización de los recursos, mejorar los controles y medir su desempeño.
2. Se establece que el Control Interno conserva un nivel de confianza global del 86,22% es decir Alto y esto se debe a la inexistencia de planes objetivos y metas departamentales así como la inobservancia de las políticas, prácticas y procedimientos que generan una serie de deficiencias que limitan la efectividad y eficiencia de las operaciones.
3. En relación a la gestión de los administradores se verificó que existen varias debilidades generadas por la no implementación de un modelo de planificación que oriente las actividades de la empresa para lograr la máxima optimización de recursos.
4. No se han diseñado e implementado indicadores de gestión, que contribuyan a medir y evaluar las actividades en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, lo que ha limitado la toma de decisiones y la aplicación de correctivos por parte de las Jefaturas inmediatas en la marcha operativa de la institución.
5. Los objetivos planteados en la presente investigación se cumplieron a cabalidad, la Auditoría de Gestión generó un informe que contiene conclusiones y recomendaciones, las mismas que son planteadas a la Secretaria Ejecutiva y Técnica del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico para su aplicación.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriormente escritas, se recomienda:

1. Implementar las recomendaciones descritas en el informe de Auditoría de Gestión en el cual constan las debilidades encontradas a fin de: mantener una adecuada estructura de control para poder mitigar los riesgos futuros dentro de la organización; generar información confiable y oportuna; encaminar a la institución al logro de sus metas y objetivos.
2. Fortalecer el Sistema de Control Interno mediante el establecimiento de procedimientos de notificación de incidentes, definición de resultados y el establecimiento de medidas de desempeño para así autoevaluarse periódicamente a través de flujogramas que permitirán promover el control de las operaciones y direccionar correctamente los procesos.
3. Desarrollar e implementar un modelo de gestión que proporcione a la administración una herramienta de planeación, organización, control y seguimiento de resultados empleando indicadores de gestión para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se realizan las operaciones.
4. Diseñar e implementar indicadores de gestión administrativa, que contribuyan a medir el grado de cumplimiento de las actividades predeterminadas y a evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad del manejo de los recursos institucionales, con el propósito de tomar correctivos de manera oportuna.
5. Finalmente, se recomienda a las entidades públicas y privadas, que se considere dentro de sus planes operativos la aplicación de auditorías de gestión, con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta, así como del manejo de los recursos que reciben del Estado, como parte de la transparencia de la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, (2006). “Auditoría: Un enfoque Integral”. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana
- Bonilla Santillán, M. (2013). “Guía Metodológica para la Ejecución de Auditorías de Gestión en el Sector Público”. Primera Edición. Quito: Albazul.
- Cepeda Alonso, G. (2009). “Auditoría y Control Interno”. México D.F. Mc Graw Hill Hispanoamericana
- Comité of Sponsoring Organizations. (2010). Informe COSO, “Evaluación de la estructura del control interno”. México: Trillas.
- Contraloría General Del Estado. (2010). “Manual de Auditoría de Gestión”. Quito: C.G.E.
- Contraloría General Del Estado. (2011). “Curso de Indicadores de Gestión”. Dirección de Capacitación, Quito: C.G.E.
- Contraloría General Del Estado. (2009). “Normas de Control Interno Aplicadas a Entidades y Organismos del Sector Público y Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental”. Publicada en Edición Especial No. 6 del Registro Oficial del 10 de octubre del 2009. Quito: C.G.E.
- Corporación De Estudios Y Publicaciones. (2010). “Legislación Codificada, Profesional, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control”, Actualizada a 2010. Quito: C.E.P.
- Escuela Politécnica Nacional. (2013). I Seminario Taller Internacional: Los Nuevos Conceptos del Control Interno bajo el Método COSO. Quito: E.P.N.
- García Madariaga, R. (2010). “Control de Gestión: Conceptos Básicos. Bogota: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Maldonado E., M.K (2011) “Auditoría de Gestión”. 4ª Ed, Quito : Abya-Yala
- Oceano Centrum. (2014). “Enciclopedia del Empresario” Barcelona: Océano.
- Halla Bautista, T. (2001). “Control Interno: Normas, Políticas y Procedimientos”. San Diego: Mc Graw Hill.
- Instituto Latinoamericano De Ciencias Fiscalizadoras, (2009). “Manual Latinoamericano de Auditoria Profesional en el Sector Público”. 2da ed.

- Lázaro, V. (2006). “Sistemas y Procedimientos de Auditoria”. Buenos Aires; Editorial Labor.
- Leonard, W. (2005). “Auditoría Administrativa”. San Diego: Bagué.
- Maldonado E. K. (2006). “Auditoría de Gestión”. Quito: 3ra ed. Quito. Abya Yala.
- Whittington, R. & Pany; K. (2008). Auditoría: Un Enfoque Integral; 12^a ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1. EDIFICIO CENTRAL



ANEXO 2. DIRECTOR EJECUTIVO DR. EDUARDO CALVAS



ANEXO 3. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

