



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA (CPA)**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN DE
PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO, UBICADA
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO AGOSTO 2009 – JULIO 2010”**

AUTORAS:

**RUTH MARÍA HUACHO CHALÁN
VERÓNICA PAULINA HERNÁNDEZ MACHADO**

Riobamba – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

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

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Arias Esparza

MIEMBRO TRIBUNAL

Ing. Víctor Albán Vallejo

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Verónica Paulina Hernández Machado.

Ruth María Huacho Chalán.

DEDICATORIA

Con amor e inmensa gratitud, dedico el presente trabajo a Dios por ser el pilar fundamental para alcanzar mi más grandioso sueño el ser una profesional, ser buena hija y madre a la vez.

A mis Padres por brindarme su apoyo moral y económico para culminar mis estudios.

De igual manera a mi hijo SEBASTIÁN quien me da la fortaleza necesaria para seguir adelante cumpliendo mis objetivos.

RUTH

Con mucho amor y agradecimiento a Dios quien con su luz me guio por el camino de la vida para seguir luchando por mis ideales.

A mis seres queridos que con su apoyo incondicional, su amor, su comprensión y su paciencia me dieron la fuerza suficiente para alcanzar mis sueños y anhelos MIS PADRES, HERMANAS.

También a mi querida Tía LEONOR BASTIDAS quien me impulso a seguir luchando para vencer los obstáculos que me pone el destino.

VERÓNICA

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, por la apertura a tan importante Institución para realizar nuestro trabajo de investigación, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirnos ser los futuros profesionales de la patria, siendo nuestros guías los docentes, quienes con su profesionalismo, don de gente y paciencia nos instruyeron durante todo el periodo de aprendizaje.

Un agradecimiento imperecedero al Ing. Jorge Arias, y al Ing. Víctor Albán quienes con sus amplios conocimientos nos tutelaron en el desarrollo de la tesis de igual forma a los distinguidos Miembros del Tribunal.

VERÓNICA Y RUTH

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO CONTEXTUAL.....	2
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.2. Base Legal.....	3
1.1.3. Objetivos Institucionales.....	4
1.1.4. Fines de la APPOCH.....	4
1.1.5. Filosofía Institucional.....	5
1.1.5.1. Misión.....	5
1.1.5.2. Visión.....	6
1.1.5.3. Los Principios Corporativos.....	6

1.1.5.4. Los Valores Corporativos.....	6
1.1.6. Servicios.....	7
1.1.7. Convenios.....	7
1.1.8. Organización Administrativa Interna.....	8
1.1.8.1. Niveles Jerárquicos.....	9
1.1.8.2. Estructura Orgánica.....	9
1.1.8.3. Estructura Funcional.....	10
CAPÍTULO II.....	17
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	17
CAPÍTULO III.....	19
3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	19
3.1. Antecedentes Históricos.....	19
3.2. Conceptos.....	22
3.3. Definición.....	23
3.3.1 Interrelación de las tres “E”.....	26
3.4. Objetivos.....	27
3.5. Alcance.....	28
3.6. Importancia.....	29
3.7. Ventajas.....	29
3.8. Diferencias y Similitudes con otras Auditorías.....	30
3.9. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	32
3.9.1 Equipo Multidisciplinario.....	32
3.9.2 Control Interno.....	32
3.10. Riesgos de Auditoría.....	51

3.11. Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	54
3.12. Evidencias Suficientes y Competentes.....	58
3.13. Técnicas Utilizadas.....	59
3.14. Papeles de Trabajo.....	64
3.15. Indicadores de Gestión.....	72
3.15.1 Indicadores de Efectividad.....	74
3.15.2 Indicadores de Eficiencia.....	74
3.15.3 Indicadores de Calidad.....	75
3.15.4 Indicadores de Productividad.....	76
3.15.5 Indicadores de Apalancamiento.....	77
3.15.6 Indicadores de Rentabilidad.....	77
3.15.7 Indicadores de Riesgo.....	78
3.15.8 Indicadores de Competitividad.....	80
3.15.9 Indicadores de Liquidez.....	81
CAPÍTULO IV	83
4. PROPUESTA.....	83
4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.....	83
ARCHIVO PERMANENTE.....	83
INFORMACIÓN GENERAL.....	84
ARCHIVO CORRIENTE.....	100
FASE I ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO GENERAL.....	101
Programa de Auditoría de Gestión.....	102
Carta al Gerente.....	103

Entrevista Inicial de la Auditoría de Gestión.....	104
Cuestionario de Control Interno.....	106
Análisis FODA.....	107
Matriz de Ponderación.....	111
Informe de Diagnóstico.....	113
FASE II PLANEACIÓN.....	115
Programa de Auditoría de Gestión.....	116
Cuestionario de Control Interno.....	117
Matriz de Ponderación.....	119
Memorando de Planificación.....	121
FASE III EJECUCIÓN.....	124
Programa de Auditoría de Gestión.....	125
Programa de Auditoría de Gestión Área Administrativa-Financiera.....	126
Seguimiento del Proceso Administrativo-Financiero.....	127
Encuesta a los Socios.....	135
Análisis de Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía.....	140
Determinación de Hallazgos.....	142
FASE IV INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	145
Informe de Auditoría de Gestión.....	146
CAPITULO V.....	155
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	155
5.1. Conclusiones.....	155
5.2. Recomendaciones.....	155
RESUMEN.....	156

SUMMARY.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	158
ANEXOS.....	160
Anexo 1: Estatuto de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	161
Anexo 2: Reglamento de Ayuda Económica de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	168
Anexo 3: Reglamento de Asambleas de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	171
Anexo 4: Adquisición Activos Fijos.....	174
Anexo 5: Gastos por Festejo día de la Madre y del Padre.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural de APPOCH – 2010.....	10
Figura 2: Matriz FODA	17
Figura 3: Diferencias y similitudes entre Auditorías.....	30
Figura 4: Preguntas Actividades de Gestión	35
Figura 5: Simbología de Flujogramación	50
Figura 6: Confiabilidad.....	59
Figura 7: Técnicas de Auditoría de Gestión	60
Figura 8: Marcas de Auditoría	71
Figura 9: ¿Cómo medir una actividad?.....	72
Figura 10: Indicadores de Gestión.....	73
Figura 11: Indicadores de Efectividad.....	74
Figura 12: Indicadores de Eficiencia.....	75
Figura 13: Indicadores de Calidad.....	75
Figura 14: Indicadores de Productividad.....	76
Figura 15: Descripción de Indicadores de Productividad.....	76
Figura 16: Indicadores de Apalancamiento.....	77
Figura 17: Indicadores de Rentabilidad.....	78
Figura 18: Indicadores de Riesgo.....	79
Figura 19: Indicadores de Competitividad.....	80
Figura 20: Descripción Indicadores de Competitividad.....	80
Figura 21: Indicadores de Liquidez.....	81
Figura 22: Descripción Indicadores de Liquidez.....	82
Figura 23: Programa de auditoría de Gestión.....	102
Figura 24: Cuestionario de Control Interno Fase I.....	106
Figura 25: Programa de Auditoría de Gestión Fase II.....	116
Figura 26: Cuestionario de Control Interno Fase II.....	117
Figura 27: Fecha de Intervención de la Auditoría.....	121
Figura 28: Recursos Financieros.....	122
Figura 29: Programa de Auditoría de Gestión Fase III	125
Figura 30: Programa de Auditoría de Gestión Área Administrativa-Financiera.....	126

Figura 31: Proceso para realizar el Arqueo de Caja Chica	127
Figura 32: Proceso para realizar la Conciliación Bancaria	129
Figura 33: Proceso para la Adquisición de Activos Fijos.....	130
Figura 34: Proceso para la Recuperación de un Chip de Movistar	133
Figura 35: Proceso para realizar la Auditoría de Gestión aplicada a la APPOCH.....	134
Figura 36: Hoja de Hallazgos.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Medios Internos	109
Tabla 2: Matriz de Medios Externos.....	110
Tabla 3: Nivel de Riesgo.....	112
Tabla 4: Tabulación de Encuestas.....	138

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de Ponderación Fase I.....	111
Cuadro 2: Matriz de Ponderación Fase II.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráficos de Encuesta.....	138
--------------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH, es una persona de derecho privado de asociación y mutualidad cooperativa sin ánimo de lucro conformada por los docentes de las diferentes Facultades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuyo objetivo es el beneficio común de sus asociados, a través de la reivindicación de sus conquistas sociales y defensa de los intereses de sus asociados.

En este sentido, la APPOCH cuenta con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para el ejercicio de su actividad gremial, los mismos que deben ser evaluados para conocer la eficiente, eficaz y económica utilización de los mismos en la consecución de los objetivos institucionales.

Un examen de auditoría permite conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la institución, y a través de este recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

El tema de investigación propuesto en nuestro caso de estudio, define como objetivo general realizar un examen de los procedimientos y la aplicación de las políticas institucionales, con la finalidad de verificar la eficiencia, eficacia y economía del uso de los recursos y el logro de las metas programadas; y de acuerdo los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

Con este propósito se aplicarán métodos que a través de la observación de campo, permitan establecer y determinar las debilidades y recomendar acciones que conlleven a corregirlas. La presente investigación, más que un estudio, será un aporte a la administración de la APPOCH.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA APPOCH

1.1. ANTECEDENTES ¹

1.1.1. Reseña Histórica

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH t, por la iniciativa de un grupo de aproximadamente 30 docentes politécnicos; los mismos que eran con nombramiento y contratados. La gran mayoría de los docentes eran extranjeros (italianos y colombianos).

En aquel entonces la APPOCH fue aprobada por el Consejo Politécnico, siendo el Ing. Julio Benítez la primera persona que estuvo al frente desempeñado las funciones de presidente; fue una época de una análisis profundo de la realidad nacional y lucha por la defensa de los intereses gremiales.

En el año 1976 se aprobó el primer estatuto de la APPOCH, el cuál fue reformado y aprobado el Asambleas Generales efectuadas los días martes 11 y lunes 17 de mayo de 1999.

Con la finalidad de contar con un instrumento dinámico que norme las elecciones de la APPOCH, el Reglamento de Elecciones de la Asociación de Profesores de la ESPOCH fue discutido, analizado y reformado por la Asamblea General de Profesores por dos ocasiones, la primera el 21 de Enero de 1993 y la segunda el 15 de junio de 1999; de acuerdo a este Reglamento se elegirán: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Pro-

¹ Archivos de la APPOCH

secretario, Tesorero y Pro-tesorero, Vocales principales y suplentes de Cultura y Deportes, de Asuntos Académicos y de Prensa.

En ese año, la Asociación de Profesores de la ESPOCH inicia su actividad económica legal y tributaria en el Servicio de Rentas Internas - SRI, registrada e inscrita como una sociedad sin fines de lucro con número de RUC 0691703797001, cuyo objetivo y finalidad es: realizar actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados. A través del Servicio de Rentas Internas, la APPOCH está obligada a cumplir con las siguientes obligaciones tributarias: Anexo transaccionales de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos, Anexo de relación de dependencia, Declaración de impuesto a la renta – sociedades, Declaración de retenciones en la fuente, Declaración mensual de IVA.

Para su sustento y funcionamiento recibe aportes mensuales de sus agremiados, los mismos que son descontados de los roles de pagos y transferidos a la APPOCH. De igual manera la institución cuenta con beneficios sociales, uno de ellos es las ayudas económicas a los socios en caso de fallecimiento del titular. Parra ellos se cuenta con un Reglamento de Ayudas Económicas que fueron discutidas y aprobadas en la asamblea general de socios del 19 y 19 de julio del 2006

1.1.2. Base Legal

El marco legal que rige las actividades en la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH, está integrado por:

- La Constitución
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

- Estatuto de la Federación Nacional de Profesores Universitarios y Politécnicos del Ecuador (FENAPUPE)
- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Reglamentos de la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo APPOCH

1.1.3. Objetivos Institucionales

Los objetivos que persigue la APPOCH son:

- Aglutinar en la APPOCH a todos los Docentes de la ESPOCH, que hayan ingresado con nombramiento y manifiesten su deseo de permanecer a la misma.
- Propender a crear y mantener un clima de respeto, solidaridad y compañerismo entre sus asociados y otros gremios.
- Impulsar la ejecución de programas de superación académica de los docentes, de modo que fomenten un equilibrio de formación entre los mismos.
- Impulsar una política de remuneración acorde a los años de servicio, especialización, postgrado y otros títulos académicos reconocidos por la ley, evitando los máximos y mínimos en las remuneraciones que perciben los docentes.

1.1.4. Fines de la APPOCH

Las finalidades de la Asociación son:

- a) Auspiciar la solidaridad y compañerismo entre los docentes de la Institución;

- b) Proponer a la superación académica, cultural, social y económica de los asociados, en concordancia con el propósito de la universidad ecuatoriana;
- c) Velar por el cumplimiento de las garantías, beneficios y derechos de sus afiliados, exigiendo de las autoridades de la institución el cumplimiento de la Ley de Educación Superior, el Estatuto Politécnico, el Estatuto de la APPOCH y demás reglamentos en todos los aspectos respecto a la docencia y demás derechos que garantiza la Constitución Política del Estado; y,
- d) Fomentar vínculos con las universidades del país y del exterior.
- e) Organizar en coordinación con las autoridades de la ESPOCH cursos, seminarios y los actos académicos culturales que propendan a mantener dinámicos a la clase docente, en el desarrollo social del país.
- f) Firmar convenios de cooperación interinstitucional entre la ESPOCH, Universidades y Escuela académico y artístico entre los docentes.

1.1.5. Filosofía Institucional

La filosofía institucional de la Asociación de Profesores Politécnicos de la ESPOCH, se establece a través de cuatro paradigmas a saber: La misión, la visión, los valores y los principios que la rigen.

1.1.5.1. La Misión ²

“La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una organización sin fines de lucro que realiza actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de

² Las Autoras

los intereses de sus asociados, brindando servicios eficientes con honestidad y transparencia”

1.1.5.2. La Visión ²

“Ser una organización reconocida a Nivel Nacional dedicada a propender el mejoramiento de la calidad de la educación, como un instrumento de lucha social comprometido con el servicio gremial, capaz de dar respuesta eficiente en la defensa de los derechos e intereses comunes de sus socios, así como a su desarrollo y defensa de la autonomía universitaria”

1.1.5.3. Los Principios Corporativos

1. Defender la vida y la salud de sus agremiados;
2. Defender los intereses morales y materiales de los asociados;
3. Defender a sus agremiados de toda forma de explotación y opresión;
4. Fomentar el progreso de la instrucción y cultura de sus asociados;
5. Conquistar la libertad efectiva, económica y moral, política y social de su clase

1.1.5.4. Los Valores Corporativos ³

Los valores con los que la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo desempeña sus actividades son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad

³ Ídem 2

- ✓ Transparencia
- ✓ Democracia
- ✓ Disciplina
- ✓ Calidad de servicios

1.1.6. Servicios

La Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de Bar y Comedor
- Sala de Juegos, equipada con mesas de billar y ping – pong
- Servicio de Internet
- Membresía para la piscina de la ESPOCH
- Descuento de compras en roles en establecimientos relacionados con la Asociación

1.1.7. Convenios

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tiene firmados convenios de concesión de crédito y prestación de servicios, para los docentes miembros de la Asociación, con los siguientes almacenes y casas comerciales:

- Almacenes Buen Hogar
- Feria de Ropa y Calzado S' candalo
- Calzado Alexander Sport

- Comisariato del Calzado
- Enter Systems Latinoamericana de Computadoras & Sistemas Cía. Ltda.,
- Óptica Oftalvisión
- Irina Boutique
- Galerías “Grand Ville”
- Sumatex
- Mall del Centro
- Electrobahía Cía. Ltda.
- Almacén Sueños y Fantasías
- Centro de Fisioterapia Rehabilitación Física
- Almacén Ensueños
- Clínica Ciroi Cía. Ltda.
- Boutique G&D
- Telefonía Móvil Porta
- Telefonía Móvil Movistar

1.1.8. Organización Administrativa Interna

La estructura administrativa interna de la APPOCH lo define el Estatuto a través de la determinación de los distintos organismos de administración, control y supervisión, así como los entes de apoyo dentro de las distintas vocalías

1.1.8.1. Niveles Jerárquicos

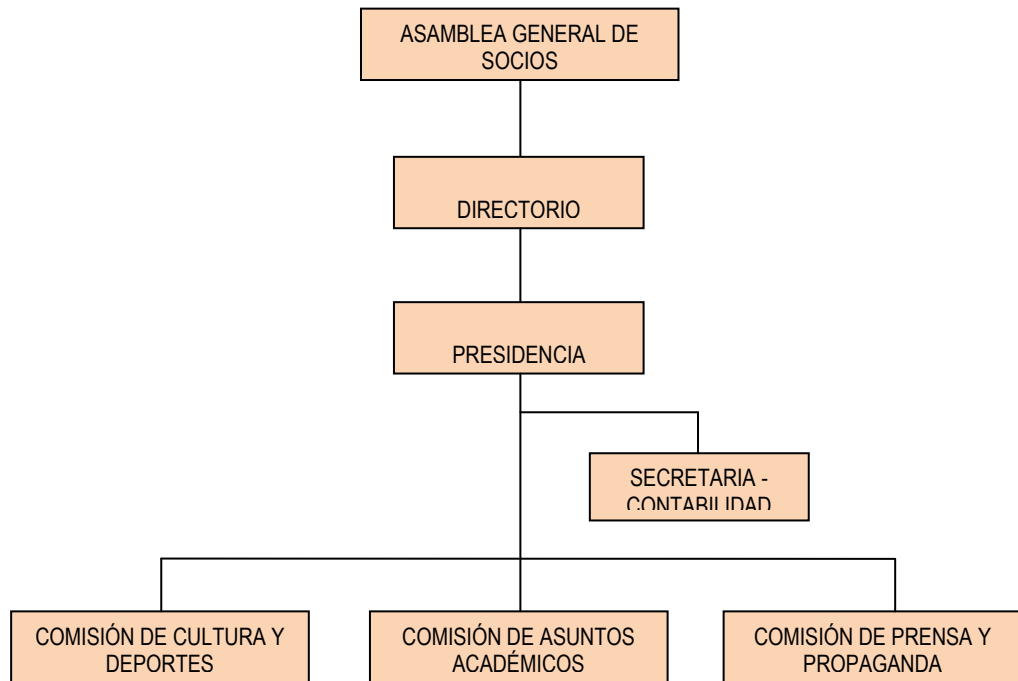
Los niveles establecidos a través del Estatuto son:

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Nivel Directivo: | Asamblea General de Socios |
| 2. Nivel Legislativo: | Directorio |
| 3. Nivel Ejecutivo: | Presidencia |
| 4. Nivel de Apoyo: | Comisión de Cultura y Deportes
Comisión de Asuntos Académicos
Comisión de Prensa |
| 5. Nivel Auxiliar: | Secretaria-Contabilidad |

1.1.8.2. Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se presenta a través de la siguiente carta de organización:

Figura 1: Organigrama Estructural de la APPOCH – 2010



Fuente: Secretaria APPOCH

Elaborado por: Grupo de Trabajo Investigativo

1.1.8.3. Estructura Funcional

Son organismos de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

La Asamblea General.- Es el máximo organismo de la Asociación, la integran todos los socios y sus relaciones son inapelables.

Es competencia de la Asamblea General:

- a. Reformar los estatutos de la APPOCH
- b. Elegir a los Miembros del Tribunal Electoral

- c. Elegir el Directorio del Seguro de Cesantía
- d. Conocer y resolver sobre los informes que presentaren el Directorio, el Tribunal Electoral, el Seguro de Cesantía y Comisiones designadas por la APPOCH
- e. Designar comisiones de carácter permanente o transitorio.
- f. Velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas del presente estatuto y aplicar sanciones que le completan de acuerdo al mismo
- g. Fiscalizar los fondos y bienes de la administración de la Asociación

La Asamblea General sesionará en forma ordinaria la última semana de cada semestre y en forma extraordinaria, por iniciativa del Presidente, del Directorio o solicitud escrita de por lo menos el 20% de los afiliados, pudiendo éstas declararse en sesión permanente.

Las Asambleas Generales serán convocadas por el Presidente y el Secretario en concordancia con el estatuto, hasta con 24 horas de anticipación.

El quórum de las asambleas lo establecerá la mitad más uno de los socios, de no existir el quórum a la hora señalada, la asamblea se podrá realizar luego de diez minutos, y el quórum lo constituirá el número de socios asistentes.

La Asamblea Ordinaria se desarrollará de acuerdo con el orden del día propuesto por el presidente en la convocatoria y que fuere aprobado por los socios asistentes al inicio de la sesión.

Las Asambleas Extraordinarias resolverán exclusivamente sobre los puntos del orden del día, motivo de la convocatoria.

Del Directorio.- El Directorio será elegido mediante votación universal, directa y secreta en la última semana del mes de junio, previa convocatoria del Tribunal Electoral y durará dos años en sus funciones, pudiendo sus miembros ser reelegidos por un período más. La elección se sujetará lo que dispone el presente Estatuto y el Reglamento de Elecciones, debiendo ser posesionado el Tribunal Electoral.

El Directorio estará integrado por:

- a. Presidente
- b. Vicepresidente
- c. Secretario y Prosecretario
- d. Tesorero y Protesorero
- e. Vocal de Cultura y Deportes
- f. Vocal de Asuntos Académicos
- g. Vocal de Prensa

Cada Vocal Principal tendrá un Vocal Suplente. El Vocal Suplente colaborará con su titular y los reemplazará en caso de ausencia. Además se integrarán al Directorio, un Representante Principal por cada una de las Facultades; y, uno por los Departamentos Académicos, debiendo ser rotativa su designación y durarán el tiempo para el cual fue electo el directorio.

Son funciones del Directorio:

- a. Elaborar los reglamentos que la Asociación requiera para su buena marcha y ponerlos en consideración a la Asamblea para su aprobación.

- b. Proponer reformas a los Estatutos ante la Asamblea General.
- c. Elaborar eventos académicos, científicos, culturales y deportivos.
- d. El Directorio será responsable de los bienes de la Asociación y velará por ellos.

El Directorio sesionará ordinariamente dos veces por mes y en forma extraordinaria por iniciativa del Presidente o a pedido del 20% de los miembros del directorio, debiendo ser convocada por el Presidente hasta con 24 horas de anticipación. El quórum de la sesión lo establecerá la mitad más uno de sus ingredientes, de no existir el quórum a la hora señalada, la sesión podrá realizarse luego de 10 minutos y el quórum lo constituirá el número de asistentes, conformado por los titulares del directorio y los representantes principales de las unidades académicas.

Del Presidente.- Son atribuciones del presidente:

- a. Responsabilizarse por la buena marcha de la Asociación y pronunciarse por ella.
- b. Representar legalmente a la Asociación.
- c. Llevar los planteamientos de la Asociación al seno del H. Consejo Politécnico, sustentarlos y defenderlos.
- d. Defender los intereses de los asociados.
- e. Acatar las resoluciones de la Asociación.
- f. Informar al Directorio y a la Asamblea General sobre sus actividades.
- g. Asistir regularmente a las sesiones de Consejo Politécnico.
- h. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea y del Directorio

- i. Autorizar con su firma y la del Tesorero los egresos económicos de los fondos que disponga la Asociación.
- j. Suscribir la correspondencia oficial, y las Actas de las sesiones del directorio, y de la Asamblea y legalizar los documentos pertinentes de la asociación.
- k. Presentar ante la Asamblea el informe anual de labores.
- l. Realizar todas las actividades que requieran de su intervención dentro de la vía institucional de la Asociación.
- m. El Presidente será responsable solidario en forma personal y pecuniaria con el Tesorero y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.
- n. Tendrá las demás atribuciones constantes en los Estatutos.

Del Vicepresidente.- Son funciones del Vicepresidente:

- a. Colaborar con las funciones del Presidente.
- b. Subrogar al Presidente en su ausencia.
- c. Dirigir la Actividad académica propuesta por la Asociación

Del Secretario.- Son funciones del Secretario:

- a. Actuar en las sesiones de la Asamblea y del Directorio,
- b. Redactar y legalizar las actas de la Asamblea y del Directorio, así como también los acuerdos y resoluciones.

- c. Redactar las convocatorias y constatar que todos los socios hayan sido convocados con 24 horas de anticipación.
- d. Constar el quórum reglamentario al inicio de las sesiones y la asistencia de los asociados al término de las mismas y ,
- e. Otras funciones de su competencia.

El prosecretario colaborará con el Secretario en el desarrollo de sus actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

Del Tesorero.- Son funciones del Tesorero:

- a. Recaudar los fondos y depositarlos en la cuenta bancaria de la Asociación y depositarlos dentro de las 24 horas hábiles.
- b. Efectuar los egresos determinados y autorizados por la Asamblea, al directorio o el Presidente, de acuerdo a los presentes Estatutos.
- c. Llevar en forma actualizada los libros de contabilidad.
- d. Cuidar de los fondos y bienes de la Asociación
- e. Presentar a la Asamblea General y al Directorio un informe económico anual y las veces que así lo requieran estos organismos.

El tesorero será responsable solidario, en forma personal y pecuniariamente con el Presidente y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.

El Protesorero colaborará con el Tesorero en el desarrollo de las actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

Del Vocal de Cultura y Deportes.- Son funciones de vocal de Cultura y Deportes

- a. Realizar eventos culturales y deportivos que eleven la fraternidad entre sus agremiados.

Del Vocal de Asuntos Académicos.- Son funciones del vocal de Asuntos Académicos:

- a. Impulsar el desarrollo académico de los asociados a través de eventos con cursos, conferencias, seminarios, simposios, publicaciones, etc.

Del Vocal de Prensa.- Son funciones del Vocal de Prensa:

- a. Elaborar y publicar el periódico informativo de la Asociación de Profesores y documentos afines de importancia al interior de la ESPOCH.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

MATRIZ FODA

El FODA es una herramienta efectiva de análisis estratégico que se puede aplicar para conocer de manera muy objetiva la situación estratégica real del elemento analizado. El análisis FODA tiene la finalidad de:

- ✓ Cultivar las fortalezas que tiene la organización
- ✓ Aprovechar oportunidades que ofrece el entorno (ambiente externo) de la organización
- ✓ Corregir debilidades actuales de la organización
- ✓ Contrarrestar amenazas que provienen del entorno

Figura 2: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado Servicios de calidad Amplias instalaciones Eficiencia en la seguridad del edificio Equipos tecnológicos	Inexistencia de delegación de funciones. No cuenta con un sistema contable a automatizado Ausencia de control interno Corto tiempo de gestión Financiamiento insuficiente
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Sistema de débito bancario	Altas tasas de interés

	<p>Convenios Institucionales</p> <p>Sistema de crédito del Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH</p>	Inflación
--	---	-----------

Fuente: Secretaria APPOCH

Realizado por: Grupo de Investigación

CONCLUSIÓN:

Luego de haber realizado el análisis FODA a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo encontramos grandes fortalezas, entre ellas: Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado, Los servicios que presta son de calidad, La Infraestructura es adecuada para su funcionamiento, cuenta con un sistema de monitoreo de alarma en el edificio y cuenta con equipos de tecnológicos para que los socios hagan uso de los servicios. Una de las grandes oportunidades el sistema de debito bancario para proceder realizar los descuentos por aportes a los socios, Los convenios que tiene con las casas comerciales para los socios, y el Sistema de crédito que tiene con el Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH. También posee grandes debilidades como: Existe una sola persona que debe hacer todas las funciones, no cuenta con un sistema contable automatizado para que se puedan tomar decisiones oportunas en la Información Financiera, No cuenta con un sistema de Control Interno, El período de gestión es únicamente de dos años los cuál imposibilita de culminación de ciertos objeticos, El financiamiento resulta insuficiente para cubrir con la demanda de necesidades que presenta la APPOCH. Además está rodeada de grandes amenazas que son las altas tasas de interés y la inflación.

CAPÍTULO III

3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS ⁴

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 compras y ventas, 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.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la

⁴ WITHINGER, Roy. Auditoría. Edit. McGraw Hill Hispanoamericana. San Diego, 2006.

prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. Mckensy, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." El interés por esta técnica llevan en 1958 a

Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

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 sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo

que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

3.2 CONCEPTOS

Según **George R. Terry (1953)** señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamarse el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Williams P. Leonard (1962) dice, dice a la Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa, y se la define como "Un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos."

Fernández Arena (1966) manifiesta: "La Auditoría de Gestión o Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución."

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador (2008), dice: "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

El Ministerio de Economía y Finanzas manifiesta que la Auditoría de Gestión: "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía,

eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus 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 materia examinadas".

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

El propósito que persigue es:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Como se puede observar en estos conceptos, la Auditoría de Gestión responde a los siguientes objetivos:

1. Económicos: utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias
2. Sociales: crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida.
3. Ecológicos: mantenimiento del equilibrio y protección del entorno natural y utilización económica de los recursos naturales.

3.3. DEFINICIÓN

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y

uso de sus 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.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- a) Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- b) Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- c) Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirige, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

- Economía.- Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- Los recursos idóneos;
- En la cantidad y calidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y,
- Al precio convenido.

- Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

- Eficacia.- Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.⁵

En este sentido a la Auditoría de Gestión se la puede definir como: “El examen que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización, así como también para comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas”

3.3.1. INTERRELACIÓN DE LAS TRES “E”⁶

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

- **Economía:** Insumos correctos al menor costo.
- **Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados
- **Eficacia:** Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

⁵ CEPEDA ALONSO, G. Auditoría y Control. McGraw Hill. México D.F. 2004

⁶ Ídem 5. Pág. 47.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos **Economía, Eficiencia y Eficacia** y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

3.4. OBJETIVOS ⁷

Los objetivos que persigue la Auditoría de Gestión son:

- a) Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- b) Determinar el grado cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- d) Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- e) Satisfacer las necesidades de los usuarios de los bienes o servicios de la entidad auditada.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento

⁷ Ídem 5. Pág. 45.

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

3.5. ALCANCE ⁸

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

- a. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

⁸ Ídem 5. Pág. 47.

3.6 IMPORTANCIA⁹

La Auditoría de gestión es importante, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciables el desempeño de la organización.

Además por medio de una auditoría de gestión el auditor ofrece sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

3.7 VENTAJAS¹⁰

La Auditoría de Gestión aporta con las siguientes ventajas:

- a) Facilita una ayuda primordial a la dirección a evaluar de forma relativa independiente los sistemas de organización y administración.
- b) Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa que generalmente pueden suelerser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- c) Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los procedimientos operativos.
- d) Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las empresas.
- e) Favorece la protección de los bienes, frente a terceros.

⁹ Ídem 5. Pág. 47.

¹⁰Ídem 5. Pág. 50

3.8 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON OTRAS AUDITORÍAS

A continuación se detallan las diferencias y similitudes que existen entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Operacional:

Figura 3: Diferencias y similitudes entre Auditorías

Elemento	Auditoría de Gestión	Auditoría Operacional
• Objetivo	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.
• Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.
• Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.
• Interés	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control
• Fases	I Conocimiento Preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados	I Estudio Preliminar II Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del

	V Seguimiento	Control Interno IV Examen profundo de áreas críticas. V Comunicación de Resultados
• Participantes	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas.
• Parámetros e Indicadores	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, calidad y satisfacción de los usuarios e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.	No utiliza
• Forma de Trabajo	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.	No numérica, con orientación al presente y la forma como se realizan las actividades operativas.
• Informe	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales. Se revelan tanto aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: Cepeda Alonso, G. Auditoría y Control Interno. 2006.

3.9 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ¹¹

3.9.1 Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

- **Auditores.-** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.
- **Especialistas.-** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

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

3.9.2 Control Interno ¹²

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 de enero de 1990, que reemplaza a la declaración contenida en el SAS-1, SEC.320.

¹¹ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009.

¹² Ídem 11. Pág. 40

Con la SAS 78 emitido en diciembre de 1995 se reemplazó a la SAS 55 en cuanto se refiere al enfoque del control interno de una entidad.

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

“Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas”.

- **Definición.-** “El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b. Fiabilidad de la información financiera
- c. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

El control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Disponer información oportuna y adecuada del cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Preparar oportunamente informes de la gestión operativa fiables y completos.
- De que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de un sistema de control interno eficaz es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos pequeñas y medianas.
- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

Figura 4: Preguntas Actividades de Gestión

Actividades de gestión Preguntas	Control Interno Respuestas
1. Establecimiento de los objetivos de la entidad: declaraciones de misión y de valores
2. Planificación estratégica
3. Establecimiento de los factores del entorno de control
4. Identificación y análisis de riesgos
5. Establecimiento de los objetivos para cada actividad

6. Gestión de riesgos
7. Dirección de las actividades de gestión
8. Identificación, recopilación y comunicación de información
9. Supervisión
10. Acciones Correctivas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009.

- **Componentes.-** Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

1. **Ambiente de Control Interno.-** Según el SAS 78, *“el ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”*.

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- a) Integridad y valores éticos.- Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- b) Autoridad y responsabilidad.- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.
- c) Estructura organizacional.- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

- d) Políticas de personal.- Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Aspectos a considerarse en la evaluación del elemento Ambiente de control:

- En la integridad y valores éticos.- La existencia de un código de ética o políticas relacionadas con prácticas profesionales aceptables; la forma como se dan las relaciones con funcionarios, proveedores, otras entidades, etc.; y la presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.
- En el compromiso de competencia profesional.- La existencia de un manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas; y el análisis de conocimientos a habilidades necesarios para la realización de un trabajo.
- En la filosofía de dirección y el estilo de gestión.- La naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados; la frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa; y las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de la información financiera.
- En la estructura organizativa.- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades; la suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas; y la suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios; la suficiencia de las normas y

procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo; y el número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

- En las Políticas y prácticas de recursos humanos.- La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados; la suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados; la idoneidad de los criterios para la selección de personal, y para la retención y promoción del personal a base de las evaluaciones de rendimiento y comportamiento.

2. **La valoración del riesgo.-** Según el SAS 78: *“La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”*.

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

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

control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

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

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

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno

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

- a) Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- b) Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

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

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

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente Valoración del Riesgo, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

- En los objetivos globales.- Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; .la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- En los objetivos asignados a cada actividad.- La conexión de los por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y su grado de compromiso con la consecución de dichos objetivos.

- En los riesgos.- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- En gestión de cambio.- La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

3. **Las Actividades de Control.-** Según el SAS 78: *“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”*.

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- a. Análisis efectuada por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con que medida se están alcanzando los objetivos.
- b. Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- c. Proceso de información.- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- d. Controles físicos.- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- e. Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- f. Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

En la evaluación del componente Actividades de Control se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las

actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

4. Información y Comunicación.- Según el SAS 78: *“La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”*.

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

El sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad.

La calidad de información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido. ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud: ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad: ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleros, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios u obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

La evaluación del componente de Información y Comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

- En la información.- La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- En la comunicación.- La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

5. **Actividades de Monitoreo o Supervisión.-** El SAS 78 lo define como: “La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”. Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

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

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.

- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

La evaluación del componente Actividades de Monitoreo o Supervisión, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- En la supervisión continuada.- Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; la receptabilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos; oportunidad de que en seminarios y otras reuniones provean a la dirección una opinión sobre el funcionamiento de los controles; encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas; y la eficacia de las actividades de la auditoría interna.
- En la evaluación puntual.- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación, Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Adecuado volumen y calidad de la documentación.

- La comunicación de las deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación; e Idoneidad de las acciones de seguimiento.
- **Métodos de Evaluación.**- Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:
 - a. **Cuestionarios:** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

- b. **Flujogramas.**- Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.



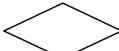

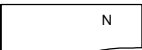

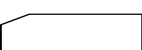

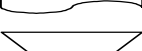

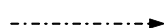
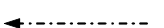
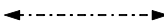
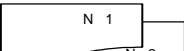

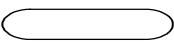
En la fase de planificación se ilustra mediante la presentación de flujogramas sobre la adquisición de medicinas y pago de remuneraciones.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el Flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

Figura 5: Simbología de Flujogramación

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009.

- c. **Descriptivo o Narrativo.-** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.
- d. **Matrices.-** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:
- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
 - Evaluación colateral de control interno.

3.10. Riesgos de Auditoría de Gestión ¹³

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

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

¹³ Ídem 11. Pág. 50

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

1. **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
2. **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
3. **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

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

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información,
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados

- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
- Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
- Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural.
4. Evaluar la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica.
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
 6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
 7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

3.11. Muestreo en la Auditoría de Gestión ¹⁴

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos

¹⁴ Ídem 11. Pág. 55.

tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

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

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral)

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

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

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

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

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

- De Apreciación o no Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.
- Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:
 1. Diseñar una muestra eficiente;
 2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida;

3. Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo.
- Los objetivos y metas planteados o programadas.
- El manejo eficiente y económico de los recursos.
- La calidad esperada por el usuario.
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

3.12 Evidencias Suficientes y Competentes ¹⁵

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

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

- **Elementos:** Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.
 - a) Evidencias Suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
 - b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

- **Clases:** La auditoría de gestión distingue las siguientes clases de evidencias:
 - a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
 - b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
 - c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

¹⁵ Ídem 11. Pág. 60.

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

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

Figura 6: Confiabilidad

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida a partir de personas o - Hechos independientes de la entidad - Producida por una estructura de Control interno efectivo - Para conocimiento directo: - Observación, inspección o reconstrucción - De la alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida dentro de la entidad - Producida por una estructura de control interno débil - Por conocimiento indirecto: - Confianza en el trabajo de terceras personas. - Del personal de menor nivel.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009. Pág. 60.

3.13 Técnicas utilizadas ¹⁶

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

¹⁶ Ídem 11. Pág. 72.

Figura 7: Técnicas de Auditoría de Gestión

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

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009. Pág. 72

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

- Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Entrevista.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Encuesta.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.
- Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.
- Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la

información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia

y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase 3 de ejecución.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y

obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Muestreo.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

3.14 Papeles de Trabajo¹⁷

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

¹⁷ Ídem 11. Pág. 78.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respaldo del contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por el órgano de control.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
 - Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
 - Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
 - Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
 - Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
 - Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.
- **Custodia y archivos.-** Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo

por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a. Archivo Permanente.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

- b. Archivo corriente.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

- **Índices:** Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

A-1 Visita previa y conocimiento de la entidad

A-1.1 Información básica de conocimiento de la entidad

A-1.2 Resultados de la evaluación preliminar de la estructura de control interno

A-1.3 Componentes identificados en la entidad

A-2 Planificación del trabajo

A-2.1 Memorando de planificación

A-2.2 Informe de la auditoría anterior

A-2.3 Informes de auditores internos

A-2.4 Memorando con sugerencias para la próxima auditoría

A-3 Notas Importantes

A-3.1 Notas recordatorias o guías de auditoría

A-3.2 Notas del auditor sobre asuntos pendientes

A-4 Revisión de papeles de trabajo

A-4.1 Guía para la revisión de papeles de trabajo

- A-4.2 Hojas de supervisión
- A-4.3 Hojas de revisión del jefe de equipo

- A-5 Información importante de la entidad
 - A-5.1 Contingencias
 - A-5.2 Problemas legales y judiciales vigentes
 - A-5.3 Actas y otros documentos de interés
 - A-5.4 Correspondencia relacionada con la entidad

- A-6 Comunicación parcial de resultados
 - A-6.1 Global de la entidad
 - A-6.2 Puntos de vista de la entidad
 - A-6.3 Actas de reuniones de trabajo

- A-7 Equipo multidisciplinario y presupuestos de tiempo
 - A-7.1 Nómina del equipo multidisciplinario
 - A-7.2 Distribución de trabajo
 - A-7.3 Reportes detallados y resúmenes de tiempo
- A-8 Información financiera del período examinado
 - A-8.1 Estados financieros preparados por el período examinado
 - A-8.2 Información presupuestaria
 - A-8.3 Resultados del análisis financiero y evaluación presupuestaria

- **Marcas de Auditoría.-** Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor,

obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación se detallan las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

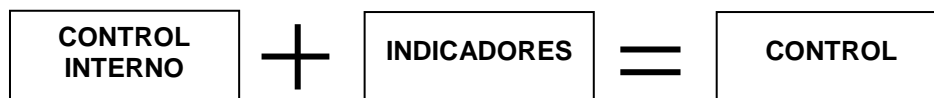
Figura 8: Marcas de Auditoría

✓	Ligado
✕	Comparado
*	Observado
∧	Rastreado
><	Indagado
∩	Analizado
↕	Conciliado
∪	Circularizado
⊖	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
∠	Comprobado
∑	Cálculos
⊘	Inspeccionado
○ Nº	Notas explicativas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2009.

3.15. INDICADORES DE GESTIÓN ¹⁸

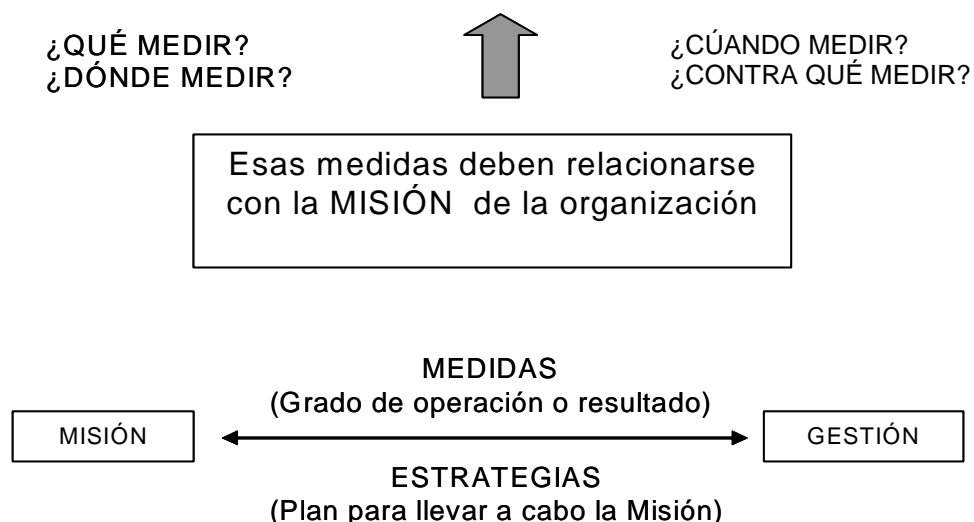
Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

Figura 9: ¿Cómo medir una actividad?

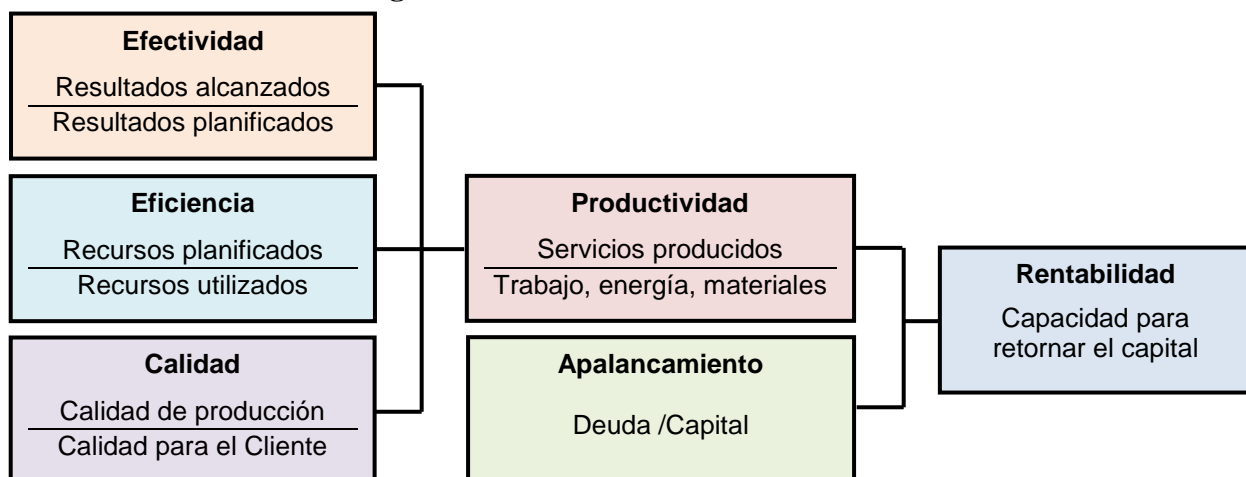


¹⁸ LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

- **Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión.**- El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:
 - La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
 - Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
 - El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
 - Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Figura 10: Indicadores de Gestión



3.15.1. Indicadores de Efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):

Figura 11: Indicadores de Efectividad

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones.- Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia de los equipos. • Efectividad en la logística y el transporte.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en las ventas.- Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.2. Indicadores de Eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

Figura 12: Indicadores de Eficiencia

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la capacidad instalada.- Indica el uso racional de las Instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia en el mantenimiento. • Efectividad en el transporte. • Capacidad de las instalaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Inventarios.- Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el uso de los insumos. • Determinación optima de los niveles de reposición. • Efectividad en el pago a proveedores. • Eficiencia en el tiempo de compras.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.3 Indicadores de Calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

Figura 13: Indicadores de Calidad

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de Calidad.- Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia en el mantenimiento. • Efectividad en el transporte. • Capacidad de las instalaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de uso.- Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Atención y verificación en los reclamos de los clientes. • Eficiencia en la gestión de calidad.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.4 Indicadores de Productividad

Relación entre los productos y uno o más de los recursos utilizados en el proceso de producción. Entre los indicadores de productividad se pueden mencionar los siguientes:

Figura 14: Indicadores de Productividad

<ul style="list-style-type: none"> PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA 	$\frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
<ul style="list-style-type: none"> COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN 	$\frac{\text{Costo Total de Producción (\$)}}{\text{Volumen de Producción conforme}}$
<ul style="list-style-type: none"> PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL 	$\frac{\text{Volumen de producción Conforme}}{\text{Activo Total Promedio}}$

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

Figura 15: Descripción de Indicadores de Productividad

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> Productividad de la Mano de Obra.- Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por h/h-trabajadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de las instalaciones. Tiempo efectivo de trabajo. Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. Eficiencia en la gestión de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Costo unitario de Producción.- Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en Bolívars por tonelada producida conforme. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de las instalaciones. Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. Eficiencia en el uso de los recursos. Administración de los programas de reducción de costos. Eficiencia en la gestión de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Productividad del Capital.- Mide la productividad de los activos de la empresa, y se expresa como toneladas producidas conforme por Bolívar de activo. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de las instalaciones. Eficiencia en el uso de los recursos. Eficiencia en la gestión de calidad. Control efectivo de los activos.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.5. Indicadores de Apalancamiento

Utilización de los activos de costos fijos o fondos (préstamos), a fin de incrementar los rendimientos a los propietarios de un negocio. Entre los indicadores de apalancamiento se pueden mencionar los siguientes:

Figura 16: Indicadores de Apalancamiento

RELACIÓN DEUDA / CAPITAL	Deuda Total
	----- X 100 Patrimonio

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p>Relación Deuda / Capital.- Mide el nivel de apalancamiento del negocio, con recursos externos con base en el patrimonio. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Tiempo efectivo de trabajo. • Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. • Eficiencia en la gestión de calidad.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.6. Indicadores de Rentabilidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

Entre los indicadores de rentabilidad se pueden mencionar los siguientes:

Figura 17: Indicadores de Rentabilidad

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad Total.- Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Control efectivo de los activos y pasivos. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Margen Neto.- Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas. El indicador es medido porcentualmente (%). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del Activo.- Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Margen en operaciones.- Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas, sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%). 	

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.7 Indicadores de Riesgo

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las Utilidades Antes de Impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

- **Riesgo Operativo:** Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.
- **Riesgo Financiero:** Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

Figura 18: Indicadores de Riesgo

RIESGO OPERATIVO	Utilidad en Operaciones > o igual a 0
RIESGO FINANCIERO	Utilidad antes de Impuestos > o igual a 0

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo.- Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Financiero.- Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.8. Indicadores de Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

La productividad de una organización se logra concentrando sus esfuerzos por elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Figura 19: Indicadores de Competitividad

COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO	$\frac{\text{Costo del Producto Propio}}{\text{Costo del producto de la Competencia}} \times 100$
VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	$\frac{\text{Participación en el mercado año anterior}}{\text{Participación en el mercado año actual}} \times 100$

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

Figura 20: Descripción Indicadores de Competitividad

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad en costo unitario del Producto.- Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia, para un producto similar. El indicador es medido porcentualmente (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Administración de los programas de

	reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
• Variación de la participación en el mercado. - Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. El indicador se mide porcentual (%).	• Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento programa de Ventas. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad.

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

3.15.9. Indicadores de Liquidez

Liquidez es posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

Liquidez.- capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos de corto plazo en la fecha de vencimiento, siendo las más importantes: el capital de trabajo neto, la liquidez o solvencia, la prueba del ácido y la del súper ácido.

Figura 21: Indicadores de Liquidez

CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo circulante – Pasivo circulante
SOLVENCIA	Activo circulante / Pasivo circulante
ACIDO	Activo circulante – Inventarios ----- Pasivo circulante
SÚPER ACIDO	Activo circulante – Inventarios – Ctas x Cobrar ----- Pasivo circulante

Figura 22: Descripción Indicadores de Liquidez

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Capital de Trabajo Neto.- Mide la reserva potencial de la caja del negocio. El indicador es medido en unidades monetarias. (\$.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad. • Control del nivel de endeudamiento a corto plazo. • Control efectivo de los activos circulantes: <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Inventarios - Cuentas por cobrar
<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia.- Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo (veces). El indicador es medido en veces. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Prueba Ácida.- Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias (sin venderlas). El indicador es medido en veces. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Prueba Súper Ácida.- Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias y cuentas x cobrar. El indicador es medido en veces. 	

Fuente: LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

ARCHIVO
PERMANENTE

INFORMACIÓN GENERAL

ANTECEDENTES¹⁸**Reseña Histórica**

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH se crea en el año de 1974, por la iniciativa de un grupo de aproximadamente 30 docentes politécnicos; los mismos que eran con nombramiento y contratados. La gran mayoría de los docentes eran extranjeros (italianos y colombianos).

En aquel entonces la APPOCH fue aprobada por el Consejo Politécnico, siendo el Ing. Julio Benítez la primera persona que estuvo al frente desempeñando las funciones de presidente; fue una época de un análisis profundo de la realidad nacional y lucha por la defensa de los intereses gremiales.

En el año 1976 se aprobó el primer estatuto de la APPOCH, el cuál fue reformado y aprobado en las Asambleas Generales efectuadas los días martes 11 y lunes 17 de mayo de 1999.

Con la finalidad de contar con un instrumento dinámico que norme las elecciones de la APPOCH, el Reglamento de Elecciones de la Asociación de Profesores de la ESPOCH fue discutido, analizado y reformado por la Asamblea General de Profesores por dos ocasiones, la primera el 21 de Enero de 1993 y la segunda el 15 de junio de 1999; de acuerdo a este Reglamento se elegirán: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Pro-secretario, Tesorero y Pro-tesorero, Vocales principales y suplentes de Cultura y Deportes, de Asuntos Académicos y de Prensa.

En ese año, la Asociación de Profesores de la ESPOCH inicia su actividad económica legal y tributaria en el Servicio de Rentas Internas - SRI, registrada e inscrita como una sociedad

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

¹⁸ Ídem. 1

sin fines de lucro con número de RUC 0691703797001, cuyo objetivo y finalidad es: realizar actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados. A través del Servicio de Rentas Internas, la APPOCH está obligada a cumplir con las siguientes obligaciones tributarias: Anexo transaccionales de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos, Anexo de relación de dependencia, Declaración de impuesto a la renta – sociedades, Declaración de retenciones en la fuente, Declaración mensual de IVA.

Para su sustento y funcionamiento recibe aportes mensuales de sus afiliados, los mismos que son descontados de los roles de pagos y transferidos a la APPOCH. De igual manera la institución cuenta con beneficios sociales, uno de ellos es las ayudas económicas a los socios en caso de fallecimiento del titular. Parra ellos se cuenta con un Reglamento de Ayudas Económicas que fueron discutidas y aprobadas en la asamblea general de socios del 19 y 19 de julio del 2006

Base Legal

El marco legal que rige las actividades en la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH, está integrado por:

- La Constitución
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- Estatuto de la Federación Nacional de Profesores Universitarios y Politécnicos del Ecuador (FENAPUPE)
- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Estatutos de la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo APPOCHx

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Objetivos Institucionales

Los objetivos que persigue la APPOCH son:

- Aglutinar en la APPOCH a todos los Docentes de la ESPOCH, que hayan ingresado con nombramiento y manifiesten su deseo de permanecer a la misma.
- Propender a crear y mantener un clima de respeto, solidaridad y compañerismo entre sus asociados y otros gremios.
- Impulsar la ejecución de programas de superación académica de los docentes, de modo que fomenten un equilibrio de formación entre los mismos.
- Impulsar una política de remuneración acorde a los años de servicio, especialización, postgrado y otros títulos académicos reconocidos por la ley, evitando los máximos y mínimos en las remuneraciones que perciben los docentes.

Fines de la APPOCH

Las finalidades de la Asociación son:

- g) Auspiciar la solidaridad y compañerismo entre los docentes de la Institución;
- h) Proponer a la superación académica, cultural, social y económica de los asociados, en concordancia con el propósito de la universidad ecuatoriana;
- i) Velar por el cumplimiento de las garantías, beneficios y derechos de sus afiliados, exigiendo de las autoridades de la institución el cumplimiento de la Ley de Educación Superior, el Estatuto Politécnico, el Estatuto de la APPOCH y demás reglamentos en todos los aspectos respecto a la docencia y demás derechos que garantiza la Constitución Política del Estado; y,

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

- j) Fomentar vínculos con las universidades del país y del exterior.
- k) Organizar en coordinación con las autoridades de la ESPOCH cursos, seminarios y los actos académicos culturales que propendan a mantener dinámicos a la clase docente, en el desarrollo social del país.
- l) Firmar convenios de cooperación interinstitucional entre la ESPOCH, Universidades y Escuela académico y artístico entre los docentes.

Filosofía Institucional

La filosofía institucional de la Asociación de Profesores Politécnicos de la ESPOCH, se establece a través de cuatro paradigmas a saber: La misión, la visión, los valores y los principios que la rigen.

La Misión¹⁹

“La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una organización sin fines de lucro que realiza actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados, brindando servicios eficientes con honestidad y transparencia”

La Visión ²⁰

¹⁹ Ídem. 2.

²⁰ Ídem. 2.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

“Ser una organización reconocida a Nivel Nacional dedicada a propender el mejoramiento de la calidad de la educación, como un instrumento de lucha social comprometido con el servicio gremial, capaz de dar respuesta eficiente en la defensa de los derechos e intereses comunes de sus socios, así como a su desarrollo y defensa de la autonomía universitaria”

Los Principios Corporativos

1. Defender la vida y la salud de sus agremiados;
2. Defender los intereses morales y materiales de los asociados;
3. Defender a sus agremiados de toda forma de explotación y opresión;
4. Fomentar el progreso de la instrucción y cultura de sus asociados;
5. Conquistar la libertad efectiva, económica y moral, política y social de su clase

Los Valores Corporativos ²¹

Los valores con los que la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo desempeña sus actividades son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Transparencia
- ✓ Democracia
- ✓ Disciplina
- ✓ Calidad de servicios

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

²¹Idem. 2

Servicios

La Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de Bar y Comedor
- Sala de Juegos, equipada con mesas de billar y ping – pong
- Servicio de Internet
- Membresía para la piscina de la ESPOCH Descuento de compras en roles en establecimientos relacionados con la Asociación

Convenios

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tiene firmados convenios de concesión de crédito y prestación de servicios, para los docentes miembros de la Asociación, con los siguientes almacenes y casas comerciales:

- Almacenes Buen Hogar
- Feria de Ropa y Calzado S'candalo
- Calzado Alexander Sport
- Comisariato del Calzado
- Enter Systems Latinoamericana de Computadoras & Sistemas Cía. Ltda.,
- Óptica Oftalvisión
- Irina Boutique
- Galerías “Grand Ville”

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

- Sumatex
- Mall del Centro
- Electrobahía Cía. Ltda.
- Almacén Sueños y Fantasías
- Centro de Fisioterapia Rehabilitación Física
- Almacén Ensueños
- Clínica Ciroi Cía. Ltda.
- Boutique G&D
- Telefonía Móvil Porta
- Telefonía Móvil Movistar

Organización Administrativa Interna

La estructura administrativa interna de la APPOCH lo define el Estatuto a través de la determinación de los distintos organismos de administración, control y supervisión, así como los entes de apoyo dentro de las distintas vocalías

Niveles Jerárquicos

Los niveles establecidos a través del Estatuto son:

- 6. Nivel Directivo: Asamblea General de Socios
- 7. Nivel Legislativo: Directorio
- 8. Nivel Ejecutivo: Presidencia

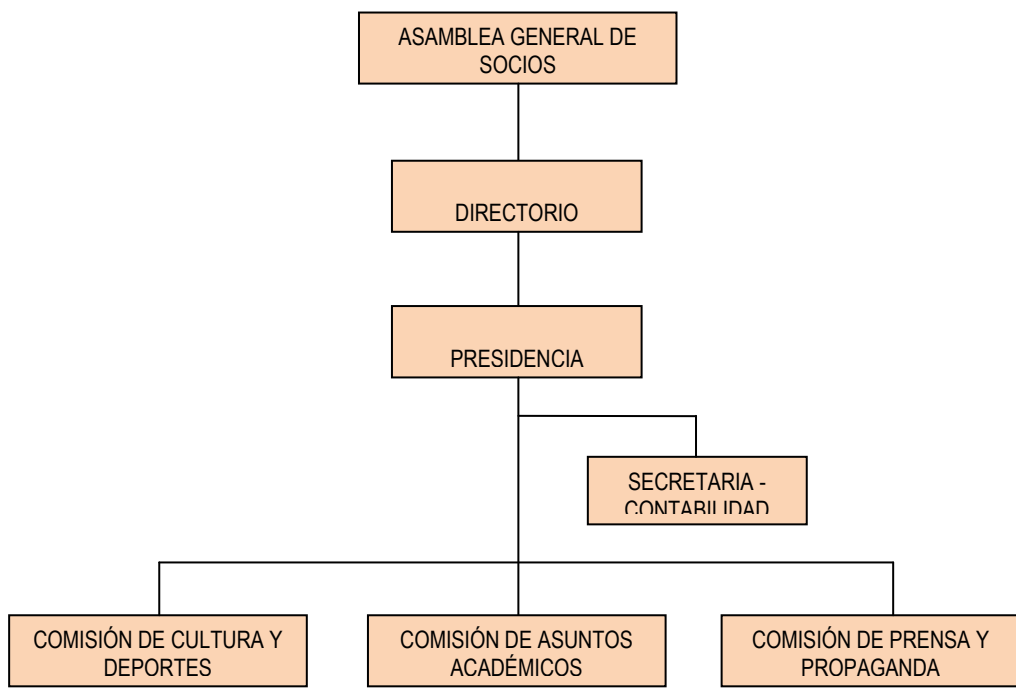
Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

- 9. Nivel de Apoyo: Comisión de Cultura y Deportes
 Comisión de Asuntos Académicos
 Comisión de Prensa

- 10. Nivel Auxiliar: Secretaria-Contabilidad

Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se presenta a través de la siguiente carta de organización:



Fuente: Secretaria APPOCH

Elaborado por: Grupo de Trabajo Investigativo

laborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Estructura Funcional

Son organismos de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

La Asamblea General.- Es el máximo organismo de la Asociación, la integran todos los socios y sus relaciones son inapelables.

Es competencia de la Asamblea General:

- a. Reformar los estatutos de la APPOCH
- b. Elegir a los Miembros del Tribunal Electoral
- c. Elegir el Directorio del Seguro de Cesantía
- d. Conocer y resolver sobre los informes que presentaren el Directorio, el Tribunal Electoral, el Seguro de Cesantía y Comisiones designadas por la APPOCH
- e. Designar comisiones de carácter permanente o transitorio.
- f. Velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas del presente estatuto y aplicar sanciones que le completan de acuerdo al mismo
- g. Fiscalizar los fondos y bienes de la administración de la Asociación

La Asamblea General sesionará en forma ordinaria la última semana de cada semestre y en forma extraordinaria, por iniciativa del Presidente, del Directorio o solicitud escrita de por lo menos el 20% de los afiliados, pudiendo éstas declararse en sesión permanente.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Las Asambleas Generales serán convocadas por el Presidente y el Secretario en concordancia con el estatuto, hasta con 24 horas de anticipación.

El quórum de las asambleas lo establecerá la mitad más uno de los socios, de no existir el quórum a la hora señalada, la asamblea se podrá realizar luego de diez minutos, y el quórum lo constituirá el número de socios asistentes.

La Asamblea Ordinaria se desarrollará de acuerdo con el orden del día propuesto por el presidente en la convocatoria y que fuere aprobado por los socios asistentes al inicio de la sesión.

Las Asambleas Extraordinarias resolverán exclusivamente sobre los puntos del orden del día, motivo de la convocatoria.

Del Directorio.- El Directorio será elegido mediante votación universal, directa y secreta en la última semana del mes de junio, previa convocatoria del Tribunal Electoral y durará dos años en sus funciones, pudiendo sus miembros ser reelegidos por un período más. La elección se sujetará lo que dispone el presente Estatuto y el Reglamento de Elecciones, debiendo ser posesionado el Tribunal Electoral.

El Directorio estará integrado por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario y Prosecretario
- d) Tesorero y Protesorero
- e) Vocal de Cultura y Deportes
- f) Vocal de Asuntos Académicos
- g) Vocal de Prensa

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Cada Vocal Principal tendrá un Vocal Suplente. El Vocal Suplente colaborará con su titular y los reemplazará en caso de ausencia. Además se integrarán al Directorio, un Representante Principal por cada una de las Facultades; y, uno por los Departamentos Académicos, debiendo ser rotativa su designación y durarán el tiempo para el cual fue electo el directorio.

Son funciones del Directorio:

- e. Elaborar los reglamentos que la Asociación requiera para su buena marcha y ponerlos en consideración a la Asamblea para su aprobación.
- f. Proponer reformas a los Estatutos ante la Asamblea General.
- g. Elaborar eventos académicos, científicos, culturales y deportivos.
- h. El Directorio será responsable de los bienes de la Asociación y velará por ellos.

El Directorio sesionará ordinariamente dos veces por mes y en forma extraordinaria por iniciativa del Presidente o a pedido del 20% de los miembros del directorio, debiendo ser convocada por el Presidente hasta con 24 horas de anticipación. El quórum de la sesión lo establecerá la mitad más uno de sus ingredientes, de no existir el quórum a la hora señalada, la sesión podrá realizarse luego de 10 minutos y el quórum lo constituirá el número de asistentes, conformado por los titulares del directorio y los representantes principales de las unidades académicas.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Del Presidente.- Son atribuciones del presidente:

- a. Responsabilizarse por la buena marcha de la Asociación y pronunciarse por ella.
- b. Representar legalmente a la Asociación.
- c. Llevar los planteamientos de la Asociación al seno del H. Consejo Politécnico, sustentarlos y defenderlos.
- d. Defender los intereses de los asociados.
- e. Acatar las resoluciones de la Asociación.
- f. Informar al Directorio y a la Asamblea General sobre sus actividades.
- g. Asistir regularmente a las sesiones de Consejo Politécnico.
- h. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea y del Directorio
- i. Autorizar con su firma y la del Tesorero los egresos económicos de los fondos que disponga la Asociación.
- j. Suscribir la correspondencia oficial, y las Actas de las sesiones del directorio, y de la Asamblea y legalizar los documentos pertinentes de la asociación.
- k. Presentar ante la Asamblea el informe anual de labores.
- l. Realizar todas las actividades que requieran de su intervención dentro de la vía institucional de la Asociación.
- m. El Presidente será responsable solidario en forma personal y pecuniaria con el Tesorero y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

- n. Tendrá las demás atribuciones constantes en los Estatutos.

Del Vicepresidente.- Son funciones del Vicepresidente:

- a. Colaborar con las funciones del Presidente.
- b. Subrogar al Presidente en su ausencia.
- c. Dirigir la Actividad académica propuesta por la Asociación

Del Secretario.- Son funciones del Secretario:

- a. Actuar en las sesiones de la Asamblea y del Directorio,
- b. Redactar y legalizar las actas de la Asamblea y del Directorio, así como también los acuerdos y resoluciones.
- c. Redactar las convocatorias y constatar que todos los socios hayan sido convocados con 24 horas de anticipación.
- d. Constar el quórum reglamentario al inicio de las sesiones y la asistencia de los asociados al término de las mismas y ,
- e. Otras funciones de su competencia.

El prosecretario colaborará con el Secretario en el desarrollo de sus actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Del Tesorero.- Son funciones del Tesorero:

- a. Recaudar los fondos y depositarlos en la cuenta bancaria de la Asociación y depositarlos dentro de las 24 horas hábiles.
- b. Efectuar los egresos determinados y autorizados por la Asamblea, al directorio o el Presidente, de acuerdo a los presentes Estatutos.
- c. Llevar en forma actualizada los libros de contabilidad.
- d. Cuidar de los fondos y bienes de la Asociación
- e. Presentar a la Asamblea General y al Directorio un informe económico anual y las veces que así lo requieran estos organismos.

El tesorero será responsable solidario, en forma personal y pecuniariamente con el Presidente y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.

El Protesorero colaborará con el Tesorero en el desarrollo de las actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

Del Vocal de Cultura y Deportes.- Son funciones de vocal de Cultura y Deportes

- a. Realizar eventos culturales y deportivos que eleven la fraternidad entre sus agremiados.

Del Vocal de Asuntos Académicos.- Son funciones del vocal de Asuntos Académicos:

- a. Impulsar el desarrollo académico de los asociados a través de eventos con cursos, conferencias, seminarios, simposios, publicaciones, etc.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

Del Vocal de Prensa.- Son funciones del Vocal de Prensa:

- a. Elaborar y publicar el periódico informativo de la Asociación de Profesores y documentos afines de importancia al interior de la ESPOCH.

Elaborado por: V.H-R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ARCHIVO CORRIENTE

FASE I
ANÁLISIS Y
DIAGNÓSTICO GENERAL

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE 1: Análisis de Diagnóstico General
Figura 23: Programa de auditoría de Gestión

OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento integral de la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo y de su estructura organizacional. • Determinar las áreas críticas en los procesos, y definir que componentes serán objeto de evaluación. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS.	FECHA
1	Realice una carta al gerente con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	D1	V.P.H.M	02-03-2011
2	Visitar las oficinas de la APPOCH.	D1	V.P.H.M	02-03-2011
3	Realizar una entrevista al Presidente de la APPOCH.	D1	V.P.H.M	02-03-2011
4	Crear el archivo permanente de la auditoría de Gestión.	AP	R.M.H.CH	25-02-2011
5	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.	D2	R.M.H.CH	02-03-2011
6	Realizar el análisis FODA	D3	V.P.H.M	28-02-2011
7	Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoria.	D4	V.P.H.M	10-03-2011
8	Elaborar el informe de análisis y diagnostico general.	D5	R.M.H.CH	20-03-2011

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 25-02-2011.
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
CARTA AL GERENTE

Riobamba, 08 de Febrero del 2011

Ing.

Oswaldo Pérez

PRESIDENTE DE LA APOCH

Presente.-

De nuestra consideración;

En atención al pedido que se efectuó para la realización de la Auditoria de Gestión en su prestigiosa empresa, propósito de nuestra tesis por el período 1 de Agosto del año 2009 al 31 de Julio del año 2010.

Las Señoritas Verónica Paulina Hernández Machado y Ruth María Huacho Chalán, realizarán la Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan nuestra profesión, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en su empresa, a través de pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en su empresa, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa, por el periodo determinado y la estructura del control interno. Consideramos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Verónica Paulina Hernández Machado

Ruth María Huacho Chalán

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 02-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
ENTREVISTA INICIAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

1. Denominación

Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo (APPOCH).

2. Domicilio

Panamericana Sur Km 1 ½ (Al interior de la ESPOCH).

3. Teléfono.

Convencional: 032 605 921

Celular: 099309719

4. Horario de Atención

8:30 - 12:00 y 14:00 - 18:00

5. Objetivos de la Entidad

- Aglutinar en la APPOCH a todos los Docentes de la ESPOCH, que hayan ingresado con nombramiento y manifiesten su deseo de permanecer a la misma.
- Propender a crear y mantener un clima de respeto, solidaridad y compañerismo entre sus asociados y otros gremios.
- Impulsar la ejecución de programas de superación académica de los docentes, de modo que fomenten un equilibrio de formación entre los mismos.
- Impulsar una política de remuneración acorde a los años de servicio, especialización, postgrado y otros títulos académicos reconocidos por la ley, evitando los máximos y mínimos en las remuneraciones que perciben los docentes.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 02-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

6. ¿Cuáles son los niveles de la Organización?

Nivel Directivo:	Asamblea General de Socios
Nivel Legislativo:	Directorio
Nivel Ejecutivo:	Presidencia
Nivel de Apoyo:	Comisión de Cultura y Deportes
	Comisión de Asuntos Académicos
	Comisión de Prensa
Nivel Auxiliar:	Secretaria-Contabilidad

7. Defina los funcionarios principales

PRESIDENTE	Ing. Oswaldo Pérez
TESORERO	Dr. Simón Moreano
SECRETARIA	Lcda. Janeth Meza

8. ¿Cuáles son sus principales servicios?

Servicio de Bar y Comedor
 Sala de Juegos, equipada con mesas de billar y ping – pong
 Servicio de Internet
 Membresía para la piscina de la ESPOCH
 Convenio con casas comerciales

9. ¿Se han realizado Auditorías de Gestión en períodos pasados?

SI

NO

10. Alcance del Examen

Auditoría de Gestión para la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Período Agosto 2009- Julio 2010

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 02-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Figura 24: Cuestionario de Control Interno

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se ha definido objetivos en la empresa?	X		
2	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	X		
3	¿Existen políticas en la empresa?		X	
4	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	X		
5	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?		X	
6	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?	X		
7	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	X		Únicamente de los que conforman en Directorio de la APPOCH, no de los empleados
8	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	X		Solo a corto plazo
9	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	X		Solo de ingresos y gastos
10	¿Existen manuales de procedimientos?		X	
11	¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente?		X	Nunca antes se ha realizado auditorías

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 02-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
ANÁLISIS FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado Servicios de calidad Amplias instalaciones Eficiencia en la seguridad del edificio Equipos tecnológicos	Inexistencia de delegación de funciones. No cuenta con un sistema contable a automatizado Ausencia de control interno Corto tiempo de gestión Financiamiento insuficiente
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Sistema de débito bancario Convenios Institucionales Sistema de crédito del Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH	Altas tasas de interés Inflación

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-02-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

CONCLUSIÓN:

Luego de haber realizado el análisis FODA a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo encontramos grandes fortalezas, entre ellas: Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado, Los servicios que presta son de calidad, La Infraestructura es adecuada para su funcionamiento, cuenta con un sistema de monitoreo de alarma en el edificio y cuenta con equipos de tecnológicos para que los socios hagan uso de los servicios. Una de las grandes oportunidades el sistema de debito bancario para proceder realizar los descuentos por aportes a los socios, Los convenios que tiene con las casas comerciales para los socios, y el Sistema de crédito que tiene con el Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH. También posee grandes debilidades como: Existe una sola persona que debe hacer todas las funciones, no cuenta con un sistema contable automatizado para que se puedan tomar decisiones oportunas en la Información Financiera, No cuenta con un sistema de Control Interno, El período de gestión es únicamente de dos años los cuál imposibilita de culminación de ciertos objetivos, El financiamiento resulta insuficiente para cubrir con la demanda de necesidades que presenta la APPOCH. Además está rodeada de grandes amenazas que son las altas tasas de interés y la inflación.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-02-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

1. Debilidad grave.
2. Debilidad menor.
3. Fortaleza menor.
4. Fortaleza importante.

El promedio es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 1: Matriz de Medios Internos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado	0.10	4	0.40
2	Servicios de calidad	0.10	4	0.40
3	Amplias instalaciones	0.10	4	0.40
4	Eficiencia en la seguridad del edificio	0.10	3	0.30
5	Equipos tecnológicos	0.10	3	0.30
	DEBILIDADES			
6	Inexistencia de delegación de funciones.	0.10	2	0.20
7	No cuenta con un sistema contable a automatizado	0.10	1	0.10
8	Ausencia de control interno	0.10	1	0.10
9	Corto tiempo de gestión	0.10	2	0.20
10	Financiamiento insuficiente	0.10	2	0.20
	TOTAL	100	26	2.60

El resultado de 2,6 indica que a pesar de las graves debilidades que tiene la empresa, sus fortalezas son mayores.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-02-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. Amenaza importante o mayor.
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor
4. Oportunidad importante.

La media promedio es igual a 2.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

Tabla 2: Matriz de Medios Externos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Sistema de débito bancario	0.20	3	0.60
2	Convenios Institucionales	0.20	4	0.80
3	Sistema de crédito del Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH	0.20	4	0.80
	AMENAZAS			
4	Altas tasas de interés	0.20	2	0.40
5	Inflación	0.20	2	0.40
	TOTAL	100	15	3

Como resultado del análisis se obtuvo 3, lo cual indica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-02-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 17-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
MATRIZ DE PONDERACIÓN

Cuadro 1: Matriz de Ponderación

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se ha definido objetivos en la empresa?	10	7
2	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	10	7
3	¿Existen políticas en la empresa?	10	0
4	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	10	10
5	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?	10	0
6	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?	10	8
7	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	10	8
8	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	10	5
9	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	10	6
10	¿Existen manuales de procedimientos?	10	0
11	¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente?	10	0
TOTAL		110	51

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 10-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 28-03-2011.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{51}{110} = 46,36\%$$

Tabla 3: Nivel de Riesgo

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

RESULTADO

Confianza : 46,36%

Riesgo: 53,64%

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 10-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 28-03-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO INFORME DE DIAGNÓSTICO

Concluida la fase de diagnostico emitimos el informe en dos secciones:

a) Información General

La Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo se creó en el año 1974, por la iniciativa de un grupo de aproximadamente 30 docentes politécnicos.

La Apoch está ubicada en la ciudad de Riobamba, en la Panamericana Sur Km 1 ½ (Al interior de la ESPOCH).

La Asociación cuenta con una estructura organizacional: Asamblea General de Socios, Directorio, Presidencia, Comisión de Cultura y Deportes, Comisión de Asuntos Académicos, Comisión de Prensa, Secretaria.

Los principales servicios son: Servicio de Bar y Comedor, Sala de Juegos, equipada con mesas de billar y ping – pong, Servicio de Internet, Membresía para la piscina de la ESPOCH, Convenio con casas comerciales

b) Deficiencias

Manual de funciones

La Apoch no cuenta con un manual de funciones que regule los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Los manuales de funciones deben identificar las tareas y requisitos mínimos en conocimiento y habilidades en cada puesto.

RECOMENDACIONES

El directorio deberá crear un manual de funciones que regule las actividades de los trabajadores.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 28-03-2011.

Políticas

La Asociación de Profesores no tiene políticas para facilitar en cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIÓN:

El Directorio implemente políticas para que ayude al cumplimiento de los objetivos.

Presupuestos

En la APPOCH no se utilizan ni elaboran presupuestos. La elaboración de estos permite un mejor manejo de los recursos económicos; debido a la carencia de presupuestos la empresa carece de un medio de control, que sirva de guía y que prevea los gastos e ingresos que se espera desembolsar y recibir.

RECOMENDACIÓN:

El tesorero elabore presupuestos para utilizar de la forma más eficiente el dinero para el normal funcionamiento.

Manuales de procedimientos

En la APPOCH no existe un manual de procedimientos que regule procesos contables.

RECOMENDACIÓN:

El tesorero conjuntamente con el contador deberá elaborar un manual de procedimientos para mejorar los aspectos contables

Verónica Hernández M.

AUDITORA

Ruth Huacho Ch.

AUDITORA

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-03-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 28-03-2011.

FASE II

PLANEACIÓN

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE 2: Planificación Específica

Figura 25: Programa de Auditoría de Gestión

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el componente que será objeto de evaluación • Programar en forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Elaborar y aplicar un Cuestionario del Control Interno al Área Administrativa	P1	R.M.H.CH	15-04-2011
2	Realizar la Matriz de Ponderación de Riesgos y determinar el nivel de confianza.	P2	V.P.H.M	18-04-2011
3	Elaborar el Memorando de Planificación	P3	R.M.H.CH	28-04-2011

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 15-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA: Administrativa-Contable

Figura 26: Cuestionario de Control Interno

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORIA
1	¿La infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos?	X		
2	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el área?		X	
3	¿Existen condiciones para integrar a un nuevo socio?	X		
4	¿Se realiza arquez de caja chica?		X	
5	¿Se elaboran conciliaciones bancarias?	X		Todos los meses
6	¿Manejan un auxiliar de cuentas por cobrar?	X		Se maneja un listado de los socios
7	¿Los activos fijos se encuentran respectivamente codificados?		X	
8	¿Manejan un auxiliar para el control de los activos fijos?		X	

Elaborado por: V.H-R.H	Fecha: 15-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

9	¿Los desembolsos por cancelaciones a proveedores son efectuados con cheque?	X		Todos los desembolsos son efectuados con cheque
10	¿Se encuentran al día en los pagos de obligaciones?	X		
11	¿Las personas que manejan dinero, inventarios y activos fijos se encuentran debidamente caucionadas?		X	No se encuentran caucionados
12	¿Los formularios y documentos contables tienen una numeración pre-establecida?	X		Solo los egresos de bancos

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 15-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
MATRIZ DE PONDERACIÓN

ÁREA: Administrativa-Contable

Cuadro 2: Matriz de Ponderación

Nº	COMPONENTE	RIESGOS		
		INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN
1	¿La infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos?	0.10	0.20	0.20
2	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el área?	0.80	0.50	0.30
3	¿Existen condiciones para integrar a un nuevo socio?	0.20	0.10	0.10
4	¿Se realiza arqueos de caja chica?	0.75	0.50	0.20
5	¿Se elaboran conciliaciones bancarias?	0.20	0.20	0.20
6	¿Manejan un auxiliar de cuentas por cobrar?	0.30	0.20	0.20
7	¿Los activos fijos se encuentran respectivamente codificados?	0.40	0.20	0.20
8	¿Manejan un auxiliar para el control de los activos fijos?	0.40	0.20	0.20

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 18-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

9	¿Los desembolsos por cancelaciones a proveedores son efectuados con cheque?	0.20	0.10	0.10
10	¿Se encuentran al día en los pagos de obligaciones?	0.30	0.10	0.10
11	¿Las personas que manejan dinero, inventarios y activos fijos se encuentran debidamente caucionadas?	0.50	0.30	0.30
12	¿Los formularios y documentos contables tienen una numeración pre-establecida?	0.50	0.30	0.30

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 18-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de Antecedentes
- Informe final de auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Figura 27: Fecha de Intervención de la Auditoría

Nº	ACTIVIDAD	FECHA
1	Orden de Trabajo	15/02/2011
2	Inicio del trabajo de Campo	16/02/2011
3	Finalización del trabajo de Campo	19/05/2011
4	Discusión del borrador del informe con funcionarios	12/05/2011
5	Presentación del informe a la Gerencia	05/06/2011
6	Emisión del informe final de auditoría.	27/06/2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Verónica Paulina Hernández Machado
- Ruth María Huacho Chalán

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La auditoría de gestión se llevará a cabo en 9 semanas distribuidas así:

FASE I	Planificación	2
FASE II	Ejecución	5
FASE III	Informe de Resultados	2

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

5. RECURSOS FINANCIEROS

Figura 28: Recursos Financieros

RECURSOS MATERIALES		VIÁTICOS Y PASAJES	
o Útiles de escritorio	80,00	Pasajes	\$200,00
o Bibliografía	50,00		
o Copias fotostáticas	80,00		
o Reproducción	80,00		
o Anillados	50,00		
o Empastados	50,00		
o Impresión	80,00		
o Imprevistos	80,00		
o Computador	50,00		
Total	\$600,00	Total General	\$800,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a) Componente escogido para la fase de ejecución

La APPOCH cuenta con una sola área que es:

- Administrativa-Financiera

La auditoría de gestión analizará el componente del área Administrativa- Financiera.

Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo va a evaluar el grado de eficacia con que la entidad está cumpliendo los objetivos y si los recursos son utilizados de forma eficiente y económica.

b) Objetivos

- **General**

Determinar el grado de efectividad con que los objetivos están siendo cumplidos y el grado de eficiencia y economía con la que se están utilizando los recursos.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 28-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

- **Específicos**

Determinar la eficiencia y economía con que son desarrollados los procesos del área administrativa-financiera

Comprobar el grado de efectividad en que la Appoch ejecuta sus operaciones.

Alcance

Aplicar el examen de Auditoría de Gestión a la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo del Periodo Agosto 2009 – Julio 2010; con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera.

Indicadores de Gestión

Después de evaluar a través del diagnóstico general a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo no cuenta con indicadores que evalúen su gestión por lo que auditoría aplicará:

Indicadores de Economía

Indicadores de Eficiencia

Indicadores de Eficacia

Verónica Hernández

Ruth Huacho

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 28-04-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 15-05-2011.

FASE III

EJECUCIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE 3: Ejecución

Figura 29: Programa de Auditoría de Gestión

OBJETIVOS				
Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.				
Desarrollar hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones que consten en los P/T				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Aplicar el programa de Auditoría al área administrativa-financiera	EA	V.P.H.M	03-05-2011
2	Determinar hallazgos significativos e incluirlos en la hoja Resumen de hallazgos	EH	R.M.H.CH.	20-05-2011

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 03-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA: Administrativa-Financiera

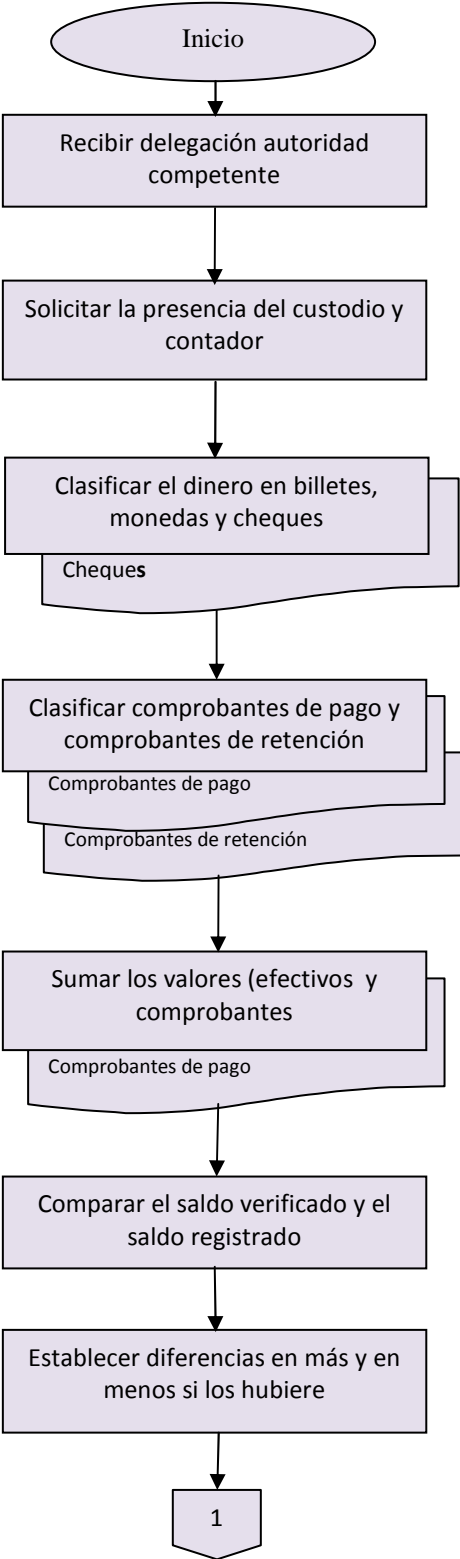
Figura 30: Programa de Auditoría de Gestión Área Administrativa-Financiera

OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Comprobar el grado en que los procesos en el Área Administrativa Financiera son ejecutados para cumplir con efectividad los objetivos y medir el grado de eficiencia y economía en la utilización de los recursos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de Control Interno al Área Administrativa-Financiera	P1	R.M.H.CH.	04-05-2011
2	Realizar el seguimiento del proceso administrativo-financiero	EA1	R.M.H.CH.	04-05-2011
3	Realizar una encuesta a socios atendidos en la APPOCH	EA2	V.P.H.M	06-05-2011
4	Análisis de indicadores de eficiencia, economía, eficacia.	EA3	V.P.H.M	10-05-2011

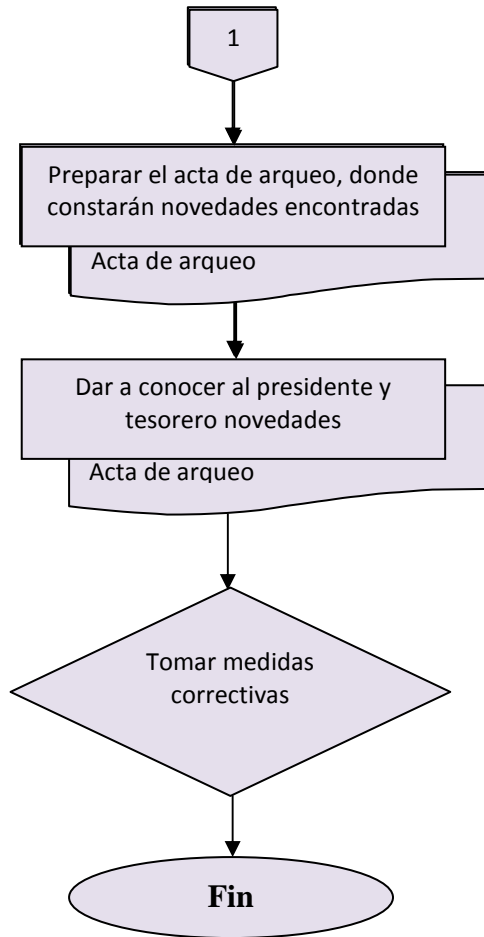
Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Figura 31: Proceso para realizar el Arqueo de Caja Chica



Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

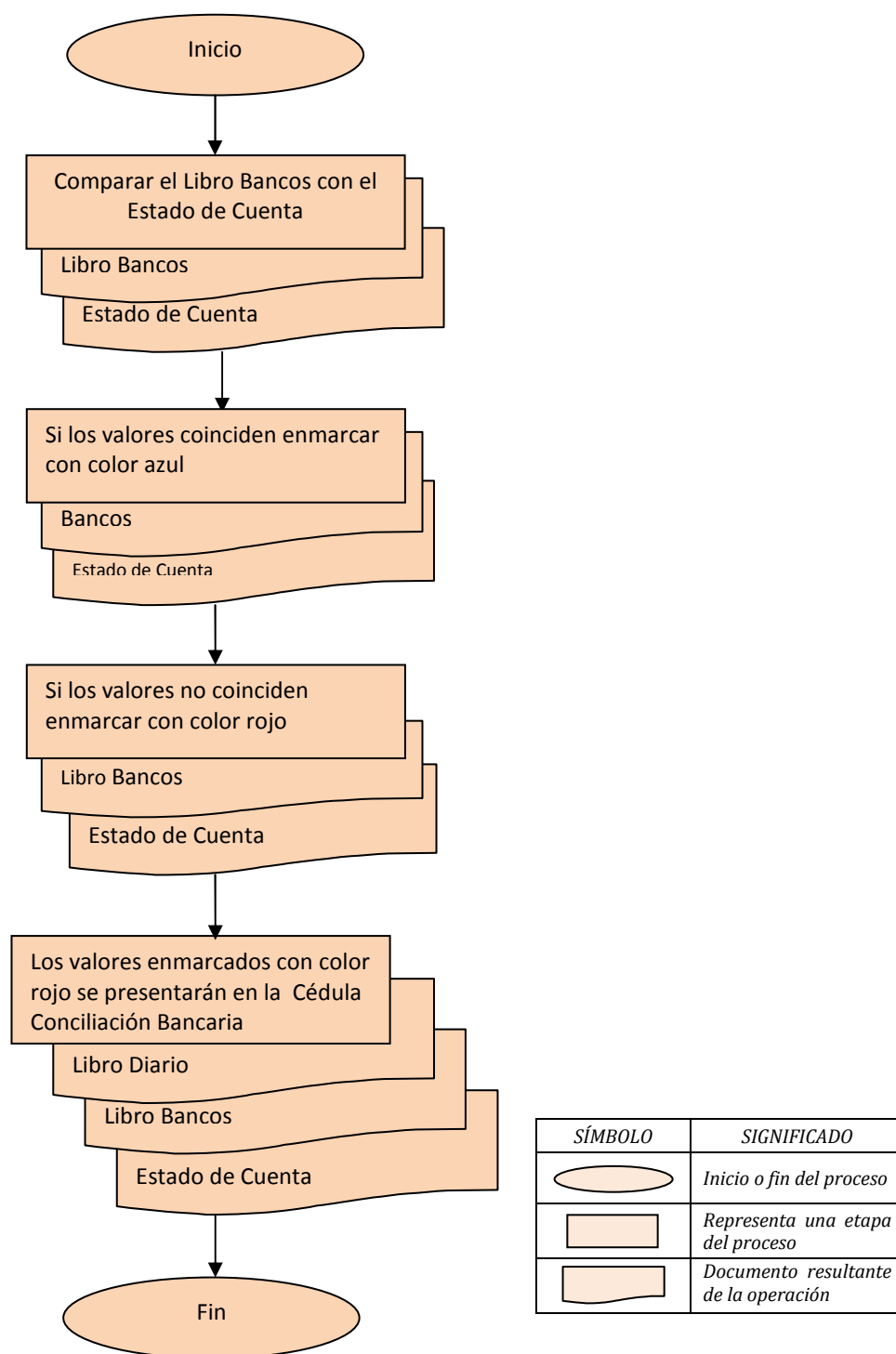


<i>SÍMBOLO</i>	<i>SIGNIFICADO</i>
	<i>Inicio y fin del proceso</i>
	<i>Representa una etapa del proceso</i>
	<i>Documento resultante de la operación</i>
	<i>Decisión</i>
	<i>Conector a otra página</i>

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

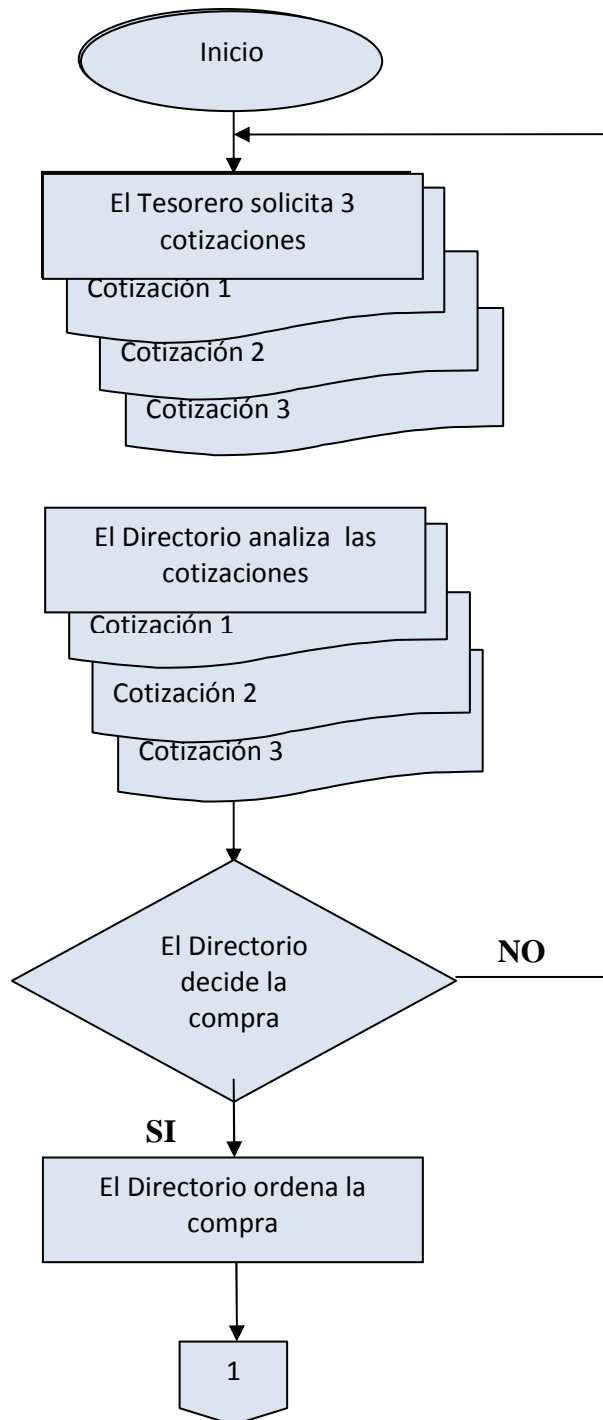
Figura 32: Proceso para realizar la Conciliación Bancaria



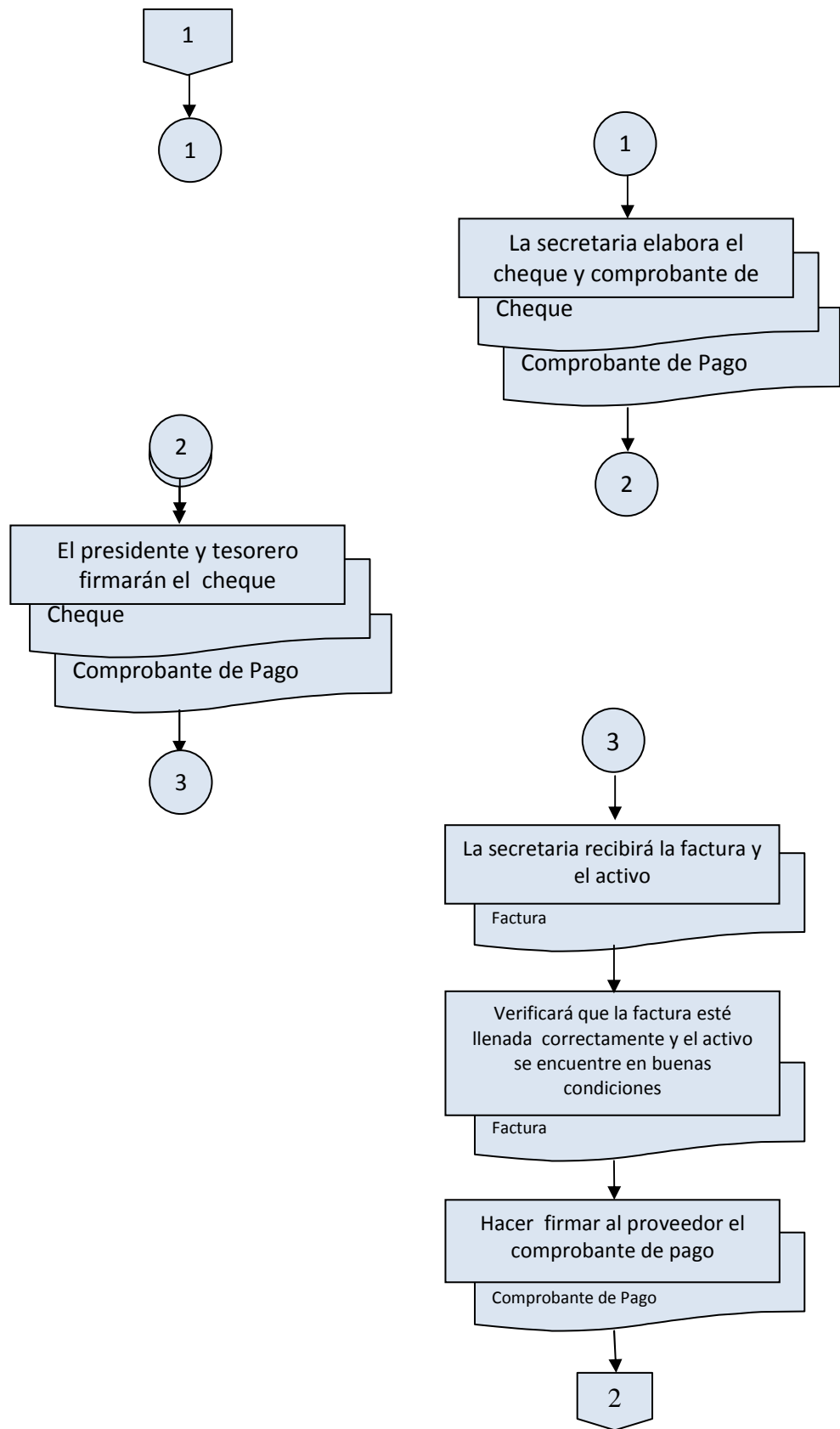
Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

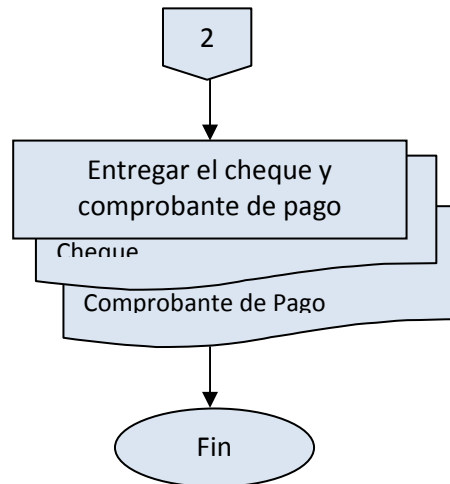
Figura 33: Proceso para la Adquisición de Activos Fijos









Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.



Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

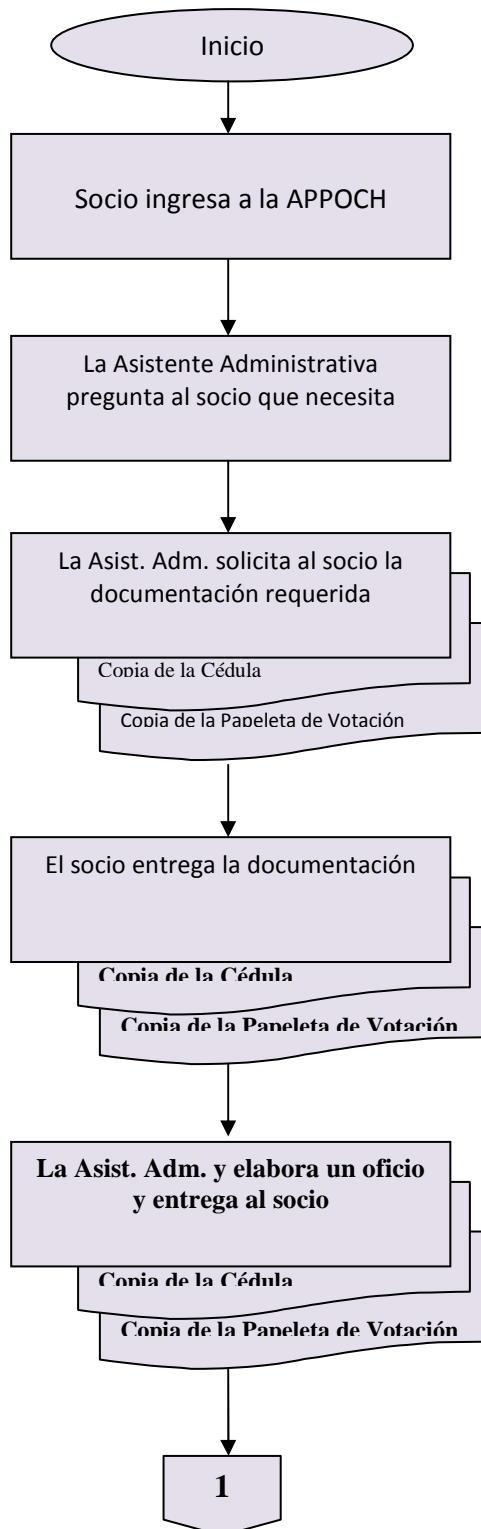






SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio y fin del proceso
	Representa una etapa del proceso
	Documento resultante de la operación
	Decisión
	Conector a otra página
	Conector con otra etapa del proceso

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

**ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Figura 34: Proceso para la Recuperación de un Chip de Movistar

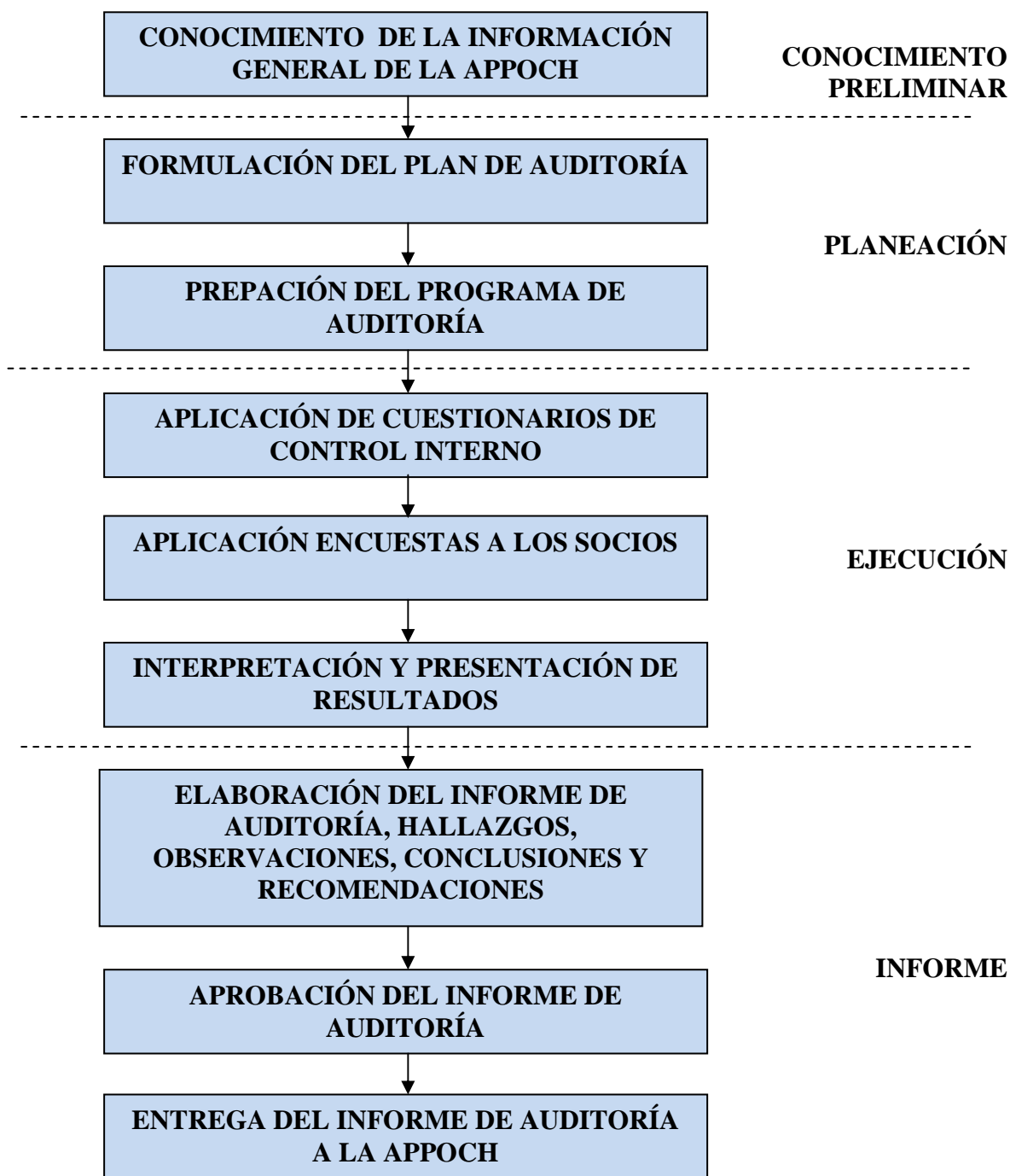


<i>SÍMBOLO</i>	<i>SIGNIFICADO</i>
	<i>Inicio y fin del proceso</i>
	<i>Representa una etapa del proceso</i>
	<i>Documento resultante de la operación</i>
	<i>Conector a otra página</i>

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Figura 35: Proceso para realizar la Auditoría de Gestión Aplicada a la APPOCH



Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 04-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENCUESTA A SOCIOS

Se aplicará una encuesta a 40 socios atendidos en la APPOCH que nos ayudará a determinar el grado de satisfacción del mismo.

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo o de la población

p= Probabilidad de éxito (que sí se cumpla), generalmente p=50%

q= Probabilidad de fracaso, 1-p = probabilidad de no ocurrencia

E= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,015)

K= Nivel de confianza o exactitud con que se infieren los resultados, es el valor de “z” (el valor de la curva normal); nivel de significación que generalmente corresponde a 1,96 que para efectos de cálculo se acostumbra a aproximar a 2.

$$n = \frac{Npq}{\frac{E^2}{(N-1) \frac{K^2}{22}} + pq}$$

$$n = \frac{366 * 0.5 * 0.5}{\frac{0.152}{(366 - 1) \frac{22}{22}} + 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{91.5}{\frac{0.0225}{(365) \frac{4}{4}} + 0.25}$$

$$n = \frac{91.5}{2.303125}$$

$$n=39.73$$

En tal virtud se realizará 40 encuestas, que es el tamaño de muestra.

Elaborado por: V.H-R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ENCUESTA A SOCIOS DE LA APPOCH

Objetivo: Recopilar información para el análisis de la situación económica y financiera de la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, para elaborar y ejecutar el Programa de Auditoría de Gestión.

La presente encuesta es estrictamente confidencial, y la información no compromete su estabilidad laboral.

Por favor consigne una “X” en la respuesta que Ud. crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. ¿Se ha realizado Auditorías anteriormente?
 - SI:
 - NO
 - Desconoce

2. ¿Cómo financia la Asociación sus actividades?
 - Con Aporte de Socios
 - Con financiamiento interno
 - Con financiamiento externo
 - Desconoce

3. ¿Los servicios que presta la APPOCH:
 - Excelentes
 - Muy buenos
 - Buenos
 - Regulares
 - Malos

4. ¿La APPOCH cuenta con suficientes recursos para atender la demanda de servicios?
 - SI
 - NO
 - Desconoce

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

5. ¿Los resultados de la administración económica – financiera de la APPOCH son?
 - Satisfactorios:
 - Poco Satisfactorios
 - Nada Satisfactorios

6. ¿La atención que recibe del personal administrativo de la APPOCH es?
 - Rápida
 - Normal
 - Lento

7. ¿Cómo calificaría la gestión de la Directiva de la APPOCH?
 - Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

8. ¿Los procedimientos aplicados en la gestión administrativa son?
 - Satisfactorios
 - Poco satisfactorios
 - Nada satisfactorios

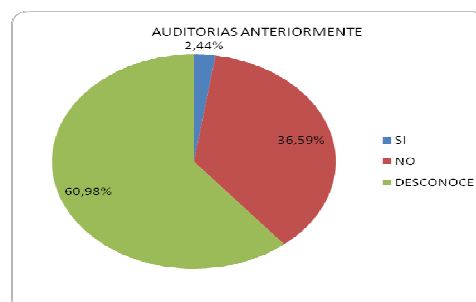
Gracias por su colaboración

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
TABULACIÓN DE ENCUESTA
Tabla 4: Tabulación de Encuesta
Gráfico 1: Gráfico de Encuesta

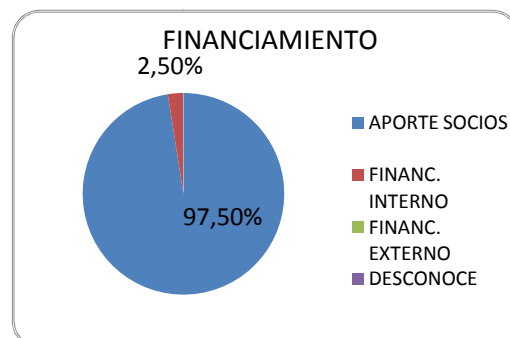
1) Se ha realizado auditorías anteriormente

SI	1
NO	15
DESCONOCE	24
TOTAL	40



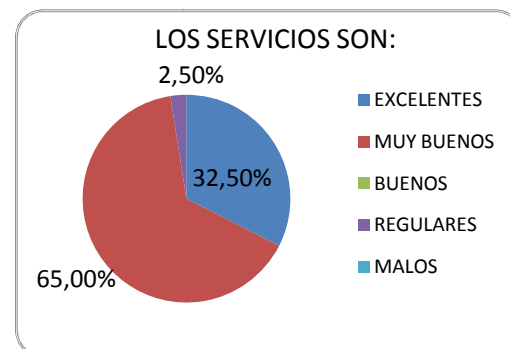
2) Financiamiento de la APPOCH

APORTE SOCIOS	39
FINAN. INTERNO	1
FINAN. EXTERNO	0
DESCONOCE	0
TOTAL	40



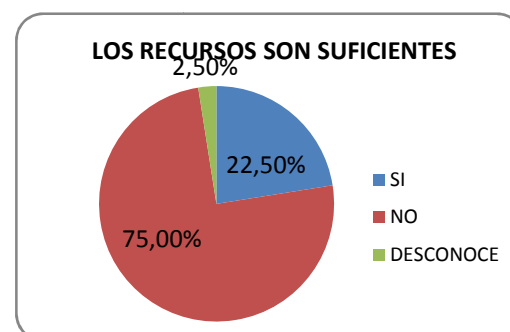
3) Servicios que presta la APPOCH son:

EXCELENTES	13
MUY BUENOS	26
BUENOS	0
REGULARES	1
MALOS	0
TOTAL	40



4) Los recursos son suficientes

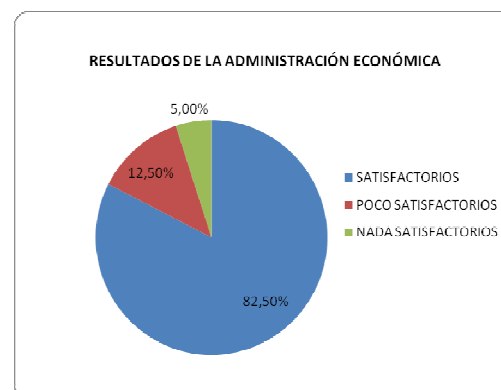
SI	9
NO	30
DESCONOCE	1
TOTAL	40



Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

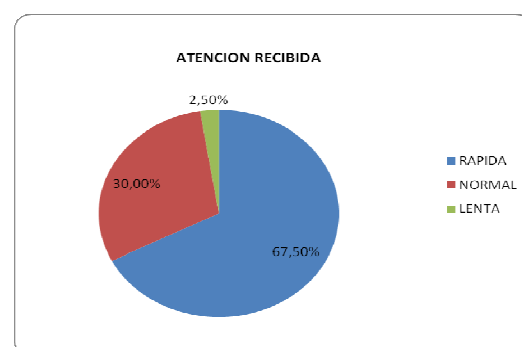
5) Resultados de la Administración económica-financiera

SATISFACTORIOS	33
POCO SATISFACTORIOS	5
NADA SATISFACTORIOS	2
TOTAL	40



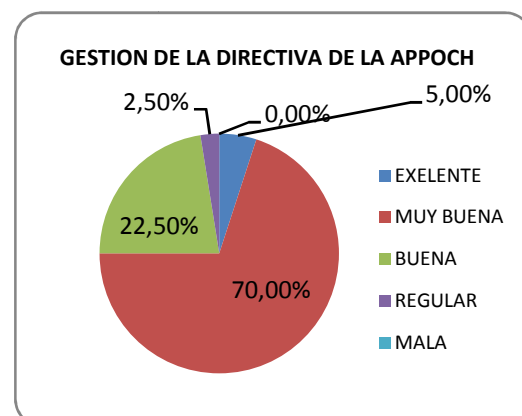
6) Atención recibida

RÁPIDA	27
NORMAL	12
LENTA	1
TOTAL	40



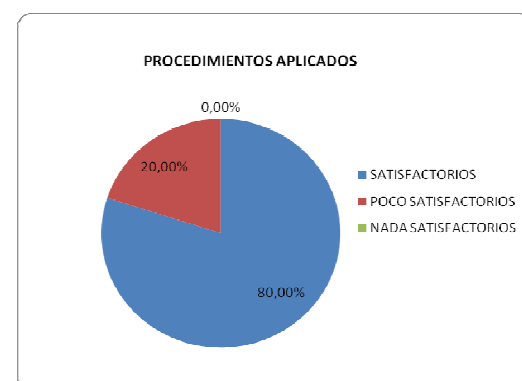
7) Gestión de la Directiva de la APPOCH

EXCELENTE	2
MUY BUENA	28
BUENA	9
REGULAR	1
MALA	0
TOTAL	40



8) Procedimientos aplicados en la Gestión Administrativa

SATISFACTORIOS	32
POCO SATISFACTORIOS	8
NADA SATISFACTORIOS	0
TOTAL	40



Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA

Adquisición de Activos Fijos

$$\text{Economía} = \frac{\text{Compras en el período}}{\text{Presupuesto de Compras}} \times 100$$

$$\text{Economía} = \frac{230,55}{245,00} \times 100 = 94,10 \%$$

La APPOCH en la compra de activos fijos a economizado un 5,9% que equivale a \$ 14,15

Agasajo Día de la Madre y del Padre

$$\text{Economía} = \frac{\text{Total Gastos Día de la Madre y del Padre}}{\text{Presupuestos de Gastos Día de la Madre y del Padre}} \times 100$$

$$\text{Economía} = \frac{2.231,62}{2.350,00} \times 100 = 94,96 \%$$

La APPOCH en la realización del festejo del día de la Madre y el Padre ha ahorrado un 5,04% que equivale a \$118,38.

Satisfacción del Cliente

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de socios satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos encuestados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{34,00}{40,00} = 85 \%$$

En la APPOCH el 85% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrece

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

Solución de problemas

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de problemas resueltos}}{\text{Numero de problemas recibidos}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{65,00}{80,00} = 81 \%$$

La APPOCH únicamente ha resultado varios problemas que los socios presentan en un 81%

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 06-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

FIGURA 36: Hoja de Hallazgos

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
H1	Inexistencia de Políticas y manuales de procedimientos.	De acuerdo al ESTATUTO DE LA APPOCH, Capítulo IV Art. 15.- son funciones del Directorio: a) Elaborar reglamentos que la Asociación requiera para la buena marcha y ponerlos en consideración a la Asamblea para su aprobación	Sólo existe una persona que realiza todas las actividades administrativas.	No se cumple con los objetivos planteados. La persona encargada de administración no cumple sus actividades de manera correcta.	No existe un manual de políticas y procedimientos para que guie las actividades	Al Directorio: Se recomienda que establezcan políticas que ayuden al cumplimiento de los objetivos gremiales y elabore un manual de procedimientos para que sirva de guía en el desempeño normal de las actividades.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
H2	No se realizan Arqueos de Caja Chica	<p>No existe un manual de procedimientos por lo que nos basamos en las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General del Estado: 230-07 TÍTULO: ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO, párrafos 1 y 2 que dice:</p> <p>Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.</p> <p>Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.</p>	Existe una sola persona que se encarga de realizar todas las actividades.	<p>No existe un manual de procedimientos que guie las actividades.</p> <p>Manejo inadecuado del fondo de caja chica.</p> <p>Los valores pueden ser inconsistentes.</p>	No se realizan arqueos de caja chica porque solo existe una persona que realiza todas las actividades administrativas y contables.	A la tesorería: Se recomienda que el tesorero se encargue de realizar los arqueos de caja chica para que exista un control de la cuenta y no pueda existir desviaciones del dinero a otras actividades que estén designadas a la utilización del mismo.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
H3	No se identifica y protege a los activos fijos	Debido a la no existencia de un manual de procedimientos nos basamos en las Normas Técnicas de Control Interno 250-04 TÍTULO: IDENTIFICACIÓN Y PROTECCIÓN, párrafos 1 y 2 que dice: Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevaran impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.	No existe un manual de procedimientos para activos fijos No existe una persona que se encargue de realizar este trabajo	No se conoce cuáles y cuántos activos fijos son de propiedad de la APPOCH. No se conoce cuál es la ubicación de los activos. Se desconoce cuál es la vida útil de los activos	No se identifica y protege a los activos debido a que no existe una persona que se encargue de realizar.	A la presidencia: Se recomienda que realicen una identificación a todos los bienes que posee la APPOCH para de esa manera tener un control y vayan seleccionando que bienes no más deberán dar de baja y llevar un control de la vida útil que tendrían todos los bienes. De esa manera también facilitarían a las futuras presidencias para que sigan llevando los controles.

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-05-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 25-05-2011.

FASE IV
INFORME DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO

Ingeniero

Oswaldo Pérez

PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE PROFESORES POLITÉCNICOS DE CHIMBORAZO

Presente

1. Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo por el periodo Agosto 2009 – Julio 2010. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la Administración realizada en la empresa basados en nuestra auditoria.

2. Nuestra Auditoria de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoria.

3. Se analizó como componente de la empresa al área administrativa - financiera, mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo

La presente auditoría se lleva a cabo con el fin de revisar y evaluar, si el cumplimiento de los procedimientos en el área administrativa-financiera genera la economía y eficiencia en el uso de los recursos.

Objetivo

- Determinar la eficiencia y economía con que son desarrollados los procesos del área administrativa-financiera.
- Comprobar el grado de efectividad en que la ApPOCH ejecuta sus operaciones.

Alcance

Aplicar el examen de Auditoría de Gestión a la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, Ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo del Periodo Agosto 2009 – Julio 2010; con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera.

Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión APPOCH va a evaluar el grado de eficacia con que la entidad está cumpliendo los objetivos y planes operativos, y si los recursos son utilizados de forma eficiente y económica.

- Componentes Auditados

El componente a ser evaluado es: El área de administrativa-financiera.

Indicadores de Gestión

Después de evaluar a través del diagnóstico general a la APPOCH se determinó que no cuenta con indicadores que evalúen su gestión por lo que auditoría aplicará:

- Indicadores de Economía
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Antecedentes de la Empresa.

La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH se crea en el año de 1974, por la iniciativa de un grupo de aproximadamente 30 docentes politécnicos; los mismos que eran con nombramiento y contratados. La gran mayoría de los docentes eran extranjeros (italianos y colombianos).

En aquel entonces la APPOCH fue aprobada por el Consejo Politécnico, siendo el Ing. Julio Benítez la primera persona que estuvo al frente desempeñando las funciones de presidente; fue una época de un análisis profundo de la realidad nacional y lucha por la defensa de los intereses gremiales.

En el año 1976 se aprobó el primer estatuto de la APPOCH, el cuál fue reformado y aprobado en las Asambleas Generales efectuadas los días martes 11 y lunes 17 de mayo de 1999.

Con la finalidad de contar con un instrumento dinámico que norme las elecciones de la APPOCH, el Reglamento de Elecciones de la Asociación de Profesores de la ESPOCH fue discutido, analizado y reformado por la Asamblea General de Profesores por dos ocasiones, la primera el 21 de Enero de 1993 y la segunda el 15 de junio de 1999; de acuerdo a este Reglamento se elegirán: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Pro-secretario, Tesorero y Pro-tesorero, Vocales principales y suplentes de Cultura y Deportes, de Asuntos Académicos y de Prensa.

En ese año, la Asociación de Profesores de la ESPOCH inicia su actividad económica legal y tributaria en el Servicio de Rentas Internas - SRI, registrada e inscrita como una sociedad sin fines de lucro con número de RUC 0691703797001, cuyo objetivo y finalidad es: realizar actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados. A través del Servicio de Rentas Internas, la APPOCH está obligada a cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

Anexo transaccionales de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos, Anexo de relación de dependencia, Declaración de impuesto a la renta – sociedades, Declaración de retenciones en la fuente, Declaración mensual de IVA.

Para su sustento y funcionamiento recibe aportes mensuales de sus agremiados, los mismos que son descontados de los roles de pagos y transferidos a la APPOCH. De igual manera la institución cuenta con beneficios sociales, uno de ellos es las ayudas económicas a los socios en caso de fallecimiento del titular. Parra ellos se cuenta con un Reglamento de Ayudas Económicas que fueron discutidas y aprobadas en la asamblea general de socios del 19 y 19 de julio del 2006

Base Legal

El marco legal que rige las actividades en la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – APPOCH, está integrado por:

- La Constitución
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- Estatuto de la Federación Nacional de Profesores Universitarios y Politécnicos del Ecuador (FENAPUPE)
- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Estatutos de la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo APPOCH

Objetivos Institucionales

Los objetivos que persigue la APPOCH son:

- Aglutinar en la APPOCH a todos los Docentes de la ESPOCH, que hayan ingresado con nombramiento y manifiesten su deseo de permanecer a la misma.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

Propender a crear y mantener un clima de respeto, solidaridad y compañerismo entre sus asociados y otros gremios.

- Impulsar la ejecución de programas de superación académica de los docentes, de modo que fomenten un equilibrio de formación entre los mismos.
- Impulsar una política de remuneración acorde a los años de servicio, especialización, postgrado y otros títulos académicos reconocidos por la ley, evitando los máximos y mínimos en las remuneraciones que perciben los docentes.

La Misión

“La Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una organización sin fines de lucro que realiza actividades gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y toma de medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados, brindando servicios eficientes con honestidad y transparencia”

La Visión

“Ser una organización reconocida a Nivel Nacional dedicada a propender el mejoramiento de la calidad de la educación, como un instrumento de lucha social comprometido con el servicio gremial, capaz de dar respuesta eficiente en la defensa de los derechos e intereses comunes de sus socios, así como a su desarrollo y defensa de la autonomía universitaria”

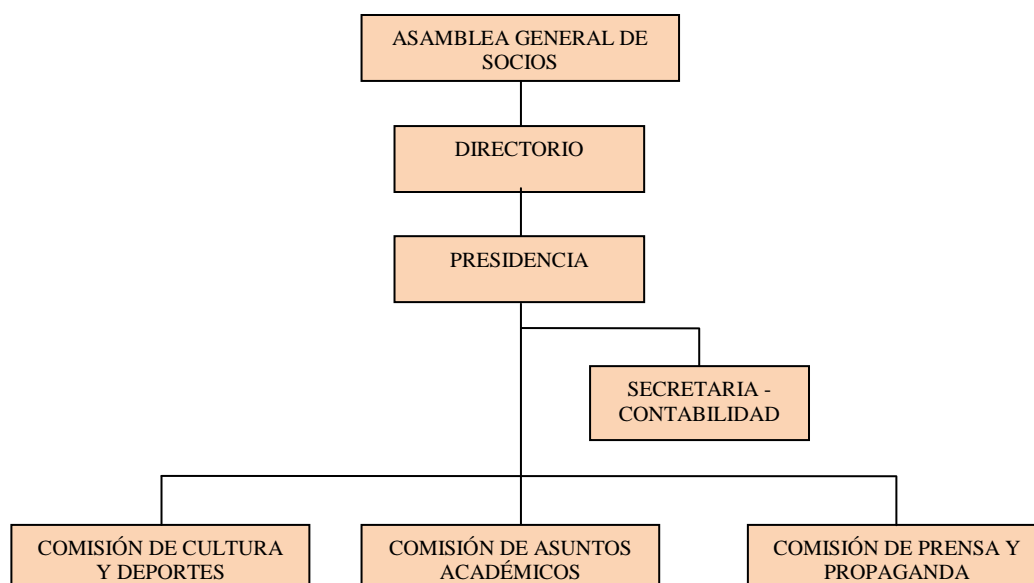
Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

Análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Planta docente con alta formación técnica-pregrado y post-grado Servicios de calidad Amplias instalaciones Eficiencia en la seguridad del edificio Equipos tecnológicos	Inexistencia de delegación de funciones. No cuenta con un sistema contable a automatizado Ausencia de control interno Corto tiempo de gestión Financiamiento insuficiente
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Sistema de débito bancario Convenios Institucionales Sistema de crédito del Fondo de Cesantía de Desarrollo Provisional de la ESPOCH	Altas tasas de interés Inflación

Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se presenta a través de la siguiente carta de organización:



Fuente: Secretaria APPOCH
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

POLÍTICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

No existe un manual de políticas y procedimientos para que guie las actividades

RECOMENDACIÓN

Al Directorio: Se recomienda que establezcan políticas que ayuden al cumplimiento de los objetivos gremiales y elabore un manual de procedimientos para que sirva de guía en el desempeño normal de las actividades.

ARQUEOS DE CAJA CHICA

Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

No se realizan arqueos de caja chica porque solo existe una persona que realiza todas las actividades administrativas y contables.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

RECOMENDACIÓN

A la tesorería: Se recomienda que el tesorero se encargue de realizar los arqueos de caja chica con más frecuencia para que exista un control de la cuenta y no pueda existir desviaciones del dinero a otras actividades que se estén designadas la utilización del mismo.

IDENTIFICACIÓN Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.

La APPOCH no realiza una identificación a los activos fijos que tienen por lo que no saben con que bienes cuentan en la actualidad.

RECOMENDACIÓN

A la presidencia: Se recomienda que realicen una identificación a todos los bienes que posee la APPOCH para de esa manera tener un control y vayan seleccionando que bienes no más deberán dar de baja y llevar un control de la vida útil que tendrían todos los bienes. De esa manera también facilitarían a las futuras presidencias para que sigan llevando los controles.

BAJA DE BIENES POR OBSOLESCENCIA, PÉRDIDA O ROBO.

La baja de bienes de larga duración se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

Elaborado por: V.H –R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

La APPOCH no tiene un control de los bienes de larga duración por lo que resulta dificultoso dar de baja los bienes.

RECOMENDACIÓN

A la presidencia: Se recomienda que implementen un control para los bienes que tengan que ser dados de baja ya que facilitaría a la entidad no tener bienes innecesarios y de esa manera ir sustituyendo por bienes nuevos que sirvan a la entidad para su funcionamiento.

Riobamba, 20 de Junio del 2011

Atentamente,

Verónica Hernández

AUDITORA

Ruth Huacho

AUDITORA

Elaborado por: V.H -R.H	Fecha: 20-06-2011
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 27-06-2011.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La APPOCH es una entidad que no cuenta con un sistema de control interno lo que imposibilita el cumplimiento de los objetivos planteados.
- No cuenta con un sistema contable automatizado que ayude a tomar decisiones de manera precisa y oportuna.
- No existe un manual de políticas y procedimientos para que guie las actividades

Recomendaciones

- Implementar un sistema de control interno para que facilite el cumplimiento de los objetivos.
- Adquirir un sistema contable de fácil uso para facilitar la toma de dediciones.
- Crear un manual de políticas y procedimientos de manera que cada empleado que ingrese sepa lo que debe hacer y cuáles son sus responsabilidad

RESUMEN

La presente investigación se titula “Auditoría de Gestión para la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, Ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período Agosto 2009 – Julio 2010.

La APPOCH una Persona Jurídica de derecho privado de asociación y mutualidad cooperativa sin ánimo de lucro conformada por los docentes de las diferentes Facultades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuyo objetivo es el beneficio común de sus asociados, a través de la reivindicación de sus conquistas sociales en defensa de los intereses de sus asociados.

Esta investigación contiene un Marco Contextual de la APPOCH en la que se detalla: Reseña Histórica, Base Legal, Objetivos Institucionales, Fines, Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos, Servicios que presta, Convenios que tiene, y la Organización Administrativa Interna y un Diagnóstico del Gremio.

Además, contiene Generalidades de la Auditoría de Gestión como: Antecedentes Históricos, Conceptos, Definición, Interrelación de las tres “E”, Objetivos, Alcance, Ventajas, Diferencias y Similitudes con otras Auditorías, Herramientas de la Auditoría de Gestión, Riesgo y Muestreo de la Auditoría, Papeles de Trabajo, Indicadores de Gestión y por último el desarrollo de la Auditoría de Gestión de la APPOCH.

Una vez concluida la presente investigación se propone a la presidencia, implementar un sistema de control interno para que facilite el cumplimiento de los objetivos, comprar un sistema contable automatizado de uso fácil para que las dediciones sean oportunas, implementar un manual de políticas y procedimientos para que cada empleado que ingrese sepa lo que debe hacer y cuáles son sus actividades. Cada una de estas propuestas están encaminadas para el mejoramiento de la APPOCH que será posible si la presidencia y conjuntamente con la directiva toman la decisión de aceptar y poner en práctica las mismas.

SUMMARY

This research was referred to “Auditing for Polytechnic Teachers Association of Chimborazo, located in Riobamba city, Chimborazo Province, Period August 2009 – July 2010. APPOCH with legal personality under private cooperative partnership nonprofit is made up of teachers from different schools of Polytechnic of Chimborazo, its aim is the common benefit of its members through the petition of its social achievements in defending the interests of its partners. This research contains a contextual framework of APPOCH in which details: Historical Overview, Base Legal, Institutional Objectives, Purpose, Mission, Vision, Principles and Values Corporate Services offers, agreements made, internal administrative organization and a Guild diagnosis; also contains the General Audit Management as: Historical Background, Concepts, Definitions, interrelation the three “E”, objective, scope, advantages, differences and similarities with other audits, Tools of Performance Audit, Risk and Sampling the Audit Working Papers, management indicators and finally the APPOCH development Audit Management. As a result of this research proposes the Board: implement an internal control system which facilitates the achievement objectives, implementing an automated accounting system easy to support timely decisions, and implement a manual of policies and procedures to facilitate job performance and new staff induction. These proposals are aimed at improving the APPOCH It may be possible if presidency together with the directors take decision to accept and implement them.

BIBLIOGRAFÍA

CÁPIRO WON, Annia; Análisis de la Eficacia de la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Talento Humano, Bogotá. 2005.

CEDEÑO GÓMEZ, Álvaro; Administración de la Empresa, Edit. EUED, San José Costa Rica, 2001, Págs. 220.

CEPEDA ALONSO, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Edit. Limusa, México D.F., 2006.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría de Gestión, Edit. Albazul, Quito, 2005.

FRANKLIN, Enrique B; Auditoría Administrativa, 1ra. Edición, McGraw Hill, México, 2000.

GITMAN, L; Fundamentos de Administración Financiera, Edición Especial, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2006.

HEYEL Carl; Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Edit. Grijalbo, Barcelona, 2004, Págs. 280.

LARA ÁLVAREZ, Juan; Curso Práctico de Análisis Financiero, Xerox PUCE, Quito, 2004, Págs. 80.

OCEANO CENTRUM; Enciclopedia de la Auditoria, México D.F., 2009.

PERDOMO MORENO, Abraham; Planeación Financiera, 4ta Edición. Mc Graw Hill, México D. F., 2000, Págs. 145.

DETLISE, Philip L; Auditoría de Gestión, Edit. Mancuso, La Habana, 2008.

MIRANDA ESTRADA, Antonio; Auditoría de Gestión a la Empresa Económica, Edit. Bruselas, Caracas, 2007.

ROSEMBERG. J. M.; Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum, 2000, Págs. 890.

SERNA GÓMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, Edit. Legis, Bogotá, 2002, Págs. 278.

STONER, James; Administración, 3era. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F. 2003. Págs. 780.

WITHINGER, Roy; Auditoria, Edit McGraw Hill Hispanoamericana, San Diego, 2006.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTATUTO DE LA ASOCIACION DE PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CAPITULO I CONSTITUCION

- Art. 1.** Constituyese la Asociación de Profesores con domicilio en la ciudad de Riobamba de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con personería jurídica y regida por el presente Estatuto y los Reglamentos que se aprobaren.

CAPITULO II DE LOS FINES

- Art. 2** Son fines de la Asociación:
- a. Auspiciar la solidaridad y compañerismo entre los docentes de la Institución.
 - b. Proponer a la superación académica, cultural, social y económica de los asociados, en concordancia con el propósito de la universidad ecuatoriana.
 - c. Velar por el cumplimiento de las garantías, beneficios y derechos de sus afiliados, exigiendo d las autoridades de la institución el cumplimiento de la Ley de Educación Superior, el Estatuto Politécnico, el Estatuto de la APPOCH y demás reglamentos en todos los aspectos referente a la docencia y demás derechos que garantiza la Constitución Política del Estado.
 - d. Fomentar vínculos con la universidad del país y del exterior.

CAPITULO III DE LOS SOCIOS

- Art. 3** Son socios los profesores con nombramiento o contrato que manifiesten la voluntad de pertenecer a la asociación y que cumplan con las disposiciones del presente Estatuto.

- Art. 4** Son deberes de los socios:
- a. Respetar, cumplir las disposiciones estatutarias, resoluciones, así como aceptar comisiones y representaciones que le fueran confiadas por la APPOCH.
 - b. Asistir regularmente a las Asambleas ordinarias y extraordinarias.
 - c. Pagar las cuotas mensuales, extraordinarias y multas que le fueren impuestas
 - d. Justificar por escrito las inasistencias a asamblea en un lapso de 72 horas laborables.

- Art. 5** Son derechos de los socios:
- a. Elegir y ser elegidos para las dignidades de la APPOCH.
 - b. Participar con voz y voto en la Asamblea General y en los demás organismos de los que formare parte.
 - c. Obtener el apoyo de la Asociación en defensa de los intereses y derechos de sus agremiados, recibir información sobre la gestión administrativa y económica, así como contar con el asesoramiento de la APPOCH.

- d. Participar en actividades académicas, culturales, sociales y deportivas en representación de la Asociación.

CAPITULO IV DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 6 Son organismos de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

- a. La Asamblea General.
- b. El Directorio
- c. El Seguro de Cesantía; y,
- d. El Tribunal Electoral

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 7 La Asamblea General es el máximo organismo de la Asociación, la integran todos los socios y sus relaciones son inapelables.

Art. 8 Es competencia de la Asamblea General:

- a. Reformar los estatutos de la APPOCH
- b. Elegir a los Miembros del Tribunal Electoral
- c. Elegir el Directorio del Seguro de Cesantía
- d. Conocer y resolver sobre los informes que presentaren el Directorio, el Tribunal Electoral, el Seguro de Cesantía y Comisiones designadas por la APPOCH.
- e. Designar comisiones de carácter permanente o transitorio.
- f. Velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas del presente estatuto y aplicar sanciones que le completan de acuerdo al mismo.
- g. Fiscalizar los fondos y bienes de la administración de la Asociación.

Art. 9 La Asamblea General sesionará en forma ordinaria la última semana de cada trimestre y en forma extraordinaria, por iniciativa del Presidente, del Directorio o solicitud escrita de por lo menos el 20% de los afiliados, pudiendo éstas declararse en sesión permanente.

Art. 10 Las Asambleas Generales serán convocadas por el Presidente y el Secretario en concordancia con el estatuto, hasta con 24 horas de anticipación.

Art. 11 El quórum de las asambleas lo establecerá la mitas más uno de los socios, de no existir el quórum a la hora señalada, la asamblea se podrá realizar luego de diez minutos, y el quórum lo constituirá el número de socios asistentes.

Art. 12 La Asamblea Ordinaria se desarrollará de acuerdo con el orden del día propuesto por el presidente en la convocatoria y que fuere aprobado por los socios asistentes al inicio de la sesión.

Las Asambleas Extraordinarias resolverán exclusivamente sobre los puntos del orden del día, motivo de la convocatoria.

DEL DIRECTORIO

Art. 13 El Directorio será elegido mediante votación universal, directa y secreta en la última semana del mes de junio, previa convocatoria del Tribunal Electoral y durará dos años en sus funciones, pudiendo sus miembros ser reelegidos por un período más. La elección se sujetará lo que dispone el presente Estatuto y el Reglamento de Elecciones, debiendo ser posesionado el Tribunal Electoral.

Art. 14 El Directorio estará integrado por:

- a. Presidente
- b. Vicepresidente
- c. Secretario y Prosecretario
- d. Tesorero y Pro-tesorero
- e. Vocal de Cultura y Deportes
- f. Vocal de Asuntos Académicos
- g. Vocal de Prensa

Cada Vocal Principal tendrá un Vocal Suplente. El Vocal Suplente colaborará con su titular y los remplazará en caso de ausencia. Además se integrarán al Directorio, un Representante Principal por cada una de las Facultades; y, uno por los Departamentos Académicos, debiendo ser rotativa su designación y durarán el tiempo para el cual fue electo el directorio.

Art. 15 Son funciones del Directorio:

- a. Elaborar los reglamentos que la Asociación requiera para su buena marcha y ponerlos en consideración a la Asamblea para su aprobación.
- b. Proponer reformas a los Estatutos ante la Asamblea General
- c. Elaborar el plan de actividades y someterlo a consideración de la Asamblea General.
- d. Organizar eventos académicos, científicos, culturales y deportivos.
- e. El Directorio será responsable de los bienes de la Asociación y velará por ellos.

Art. 16. El Directorio sesionará ordinariamente dos veces por mes y en forma extraordinaria por iniciativa del Presidente o a pedido del 20% de los miembros del directorio, debiendo ser convocada por el Presidente hasta con 24 horas de anticipación. El quórum de la sesión lo establecerá la mitad más uno de sus integrantes, de no existir el quórum a la hora señalada, la sesión podrá realizarse luego de 10 minutos y el quórum lo constituirá el número de asistentes, conformado por los titulares del directorio y los representantes principales de las unidades académicas.

DEL PRESIDENTE

Art. 17. Son funciones del Presidente:

- a. Responsabilizarse por la buena marcha de la Asociación y pronunciarse por ella
- b. Representar legalmente a la Asociación
- c. Llevar los planteamientos de la Asociación al seno del H. Consejo Politécnico, sustentarlos y defenderlos.

- d. Defender los intereses de los asociados
- e. Acatar las resoluciones de la Asociación
- f. Informar al Directorio y a la Asamblea General sobre sus actividades.
- g. Asistir regularmente a las sesiones de Consejo Politécnico
- h. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea y del Directorio
- i. Autorizar con su firma y la del Tesorero los egresos económicos de los fondos que disponga la Asociación.
- j. Suscribir la correspondencia oficial, y las Actas de las sesiones del directorio, y de la Asamblea y legalizar los documentos pertinentes de la asociación.
- k. Presentar ante la Asamblea el informe anual de labores.
- l. Realizar todas las actividades que requieran de su intervención dentro de la vida institucional de la Asociación.
- m. El Presidente será responsable solidario en forma personal y pecuniaria con el Tesorero y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.
- n. Tendrá las demás atribuciones constantes en los Estatutos.

DEL VICEPRESIDENTE

Art. 18 Son funciones del Vicepresidente:

- a. Colaborar con las funciones del Presidente
- b. Subrogar al Presidente en su ausencia.
- c. Dirigir la actividad académica propuesta por la Asociación

DEL SECRETARIO

Art. 19 Son funciones del Secretario:

- a. Actuar en las sesiones de la Asamblea y del Directorio
- b. Redactar y legalizar las actas de la Asamblea y del Directorio, así como también los acuerdos y resoluciones.
- c. Redactar las convocatorias y constatar que todos los socios hayan sido convocados con 24 horas de anticipación.
- d. Constar el quórum reglamentario al inicio de las sesiones y la asistencia de los asociados al término de las mismas y,
- e. Otras funciones de su competencia

Art. 20 El Prosecretario colaborará con el Secretario en el desarrollo de sus actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

EL TESORERO

Art. 21 Son funciones del Tesorero:

- a. Recaudar los fondos y depositarlos en la cuenta bancaria de la Asociación dentro de las 24 horas hábiles.
- b. Efectuar los egresos determinados y autorizados por la Asamblea, al directorio o el Presidente, de acuerdo a los presentes Estatutos.

- c. Llevar en forma actualizada los Libros de Contabilidad.
- d. Cuidar de los fondos y bienes de la Asociación
- e. Presentar a la Asamblea General y al Directorio un informe económico anual y las veces que así lo requieran estos organismos.

Art. 22 El Tesorero será responsable solidario, en forma personal y pecuniariamente con el Presidente y los miembros del directorio de los bienes y fondos de la Asociación.

Art. 23. El Protesorero colaborará con el Tesorero en el desarrollo de sus actividades y lo subrogará en caso de ausencia.

DEL VOCAL DE CULTURA Y DEPORTES

Art. 24 Son funciones del vocal de Cultura y Deportes

- a. Realizar eventos culturales y deportivos que eleven la fraternidad entre sus agremiados.

DEL VOCAL DE ASUNTOS ACADEMICOS

Art. 25 Son funciones del Vocal de Asuntos Académicos:

- a. Impulsar el desarrollo académico de los asociados a través de eventos con cursos, conferencias, seminarios, simposios, publicaciones, etc.,

DEL VOCAL DE PRENSA

Art. 26 Son funciones del Vocal de Prensa:

- a. Elaborar y publicar el periódico informativo de la Asociación de Profesores y documentos afines de importancia al interior y exterior de la ESPOCH.

DEL SEGURO DE CESANTIA

Art. 27 El Seguro de Cesantía es una entidad de carácter social, sin fines de lucro, que ampara a los miembros de la Asociación de Profesores de la ESPOCH.

Art. 28 El Seguro de Cesantía estará administrado por el directorio, durará 2 años en sus funciones y esta conformado por 3 profesores con sus respectivos alternos. Los 2 vocales principales y alternos serán elegidos por la Asamblea General de la Asociación de Profesores, siendo el Vicepresidente de la APPOCH o su delegado, miembro nato de este organismo.

De los Miembros del Directorio se elegirá el Presidente y, este organismo designará al Gerente y personal administrativo de apoyo.

Art. 29 El Directorio del Seguro de Cesantía, elaborará su Reglamento administrativo y operativo, en sujeción al Estatuto de la APPOCH, el mismo que será aprobado por la Asamblea de la Asociación de Profesores.

Art. 30 El Directorio presentará semestralmente a la Asamblea General el Informe económico financiero.

DEL TRIBUNAL ELECTORAL

Art. 31 El Tribunal Electoral convocará a elecciones para renovar el directorio de la APPOCH en sujeción al Estatuto y Reglamento de Elecciones.

CAPITULO V DE LOS FONDOS

Art. 32 Son fondos de la Asociación:

- a. El producto de las cuotas que aporten los socios
- b. Donaciones y ayudas
- c. Cualquier otro ingreso que tuviere la entidad.

CAPITULO VI DE LAS SANCIONES

Art. 33 Los socios que incurrieren en faltas graves contra los principios de la Asociación y de estos Estatutos, podrán ser expulsados de la misma por resolución de la Asamblea.

Art. 34 Los asociados que faltaren o se atrasaren sin razón justificada a las sesiones o los que la abandonaren sin justificación, serán multados en la cuantía determinada por la Asamblea. Si los asociados faltaren tres veces seguidas sin justificación alguna, perderán automáticamente su condición de socio.

CAPITULO VII DISPOSICIONES GENERALES

1. Todas las resoluciones de la Asamblea y del Directorio serán aprobadas con un número de votos equivalente a la mitad más uno de los asistentes.
2. Para efectos de la subrogación de funciones en caso de ausencia, el Vocal de Cultura y Deportes remplazará al Vicepresidente, y en su orden, el Vocal de Asuntos Académicos y el Vocal de Prensa.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

1. El Directorio del Seguro de Cesantía en funciones, cumplirá los 2 años de gestión para los cuales fue electo y será renovado en sujeción a las disposiciones del presente Estatuto.

2. El Directorio del Seguro de Cesantía presentará las reformas a su reglamento vigente en concordancia con el presente estatuto, a la Asamblea de la APPOCH en un plazo de hasta 30 días luego del su posesión para su aprobación.

Riobamba, mayo 17 de 1999

Tlgo. José Samaniego C.
PRESIDENTE DE LA APPOCH



Cecilia Salazar M.
Lcda. Cecilia Salazar M.
SECRETARIA DE LA APPOCH

CERTIFICACION:

En mi calidad de Secretaria de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, **CERTIFICO** que las reformas del presente Estatuto, fueron aprobadas en las Asambleas Generales efectuadas los días Martes 11 y Lunes 17 de mayo de 1999.

Riobamba, mayo 18 de 1999

Cecilia Salazar M.
Lcda. Cecilia Salazar M.
SECRETARIA DE LA APPOCH



CERTIFICACION:

En mi calidad de Secretario Procurador de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, doy fe que el presente estatuto constituye el documento de creación de la Asociación de Profesores de la Institución "APPOCH", por lo que **CERTIFICO** la existencia de la indicada organización gremial, la misma que de acuerdo al artículo 41 de la Ley de Educación Superior es garantizada y aprobada por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, septiembre 1 del 2009

Dr. Julio Falconf Mejía
Dr. Julio Falconf Mejía
SECRETARIO GENERAL ESPOCH



ANEXO: 2

REGLAMENTO DE AYUDA ECONOMICA DE LA ASOCIACION DE PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CONSIDERANDO

Que La Asociación de profesores de la ESPOCH tiene como una de sus finalidades fortalecer la solidaridad entre los asociados y que es necesario disponer de un instrumento que permita actualizar el normativo de las ayudas económicas aprobadas por la Asamblea General de Profesores.

RESUELVE

Reformar el Reglamento vigente de Ayuda Económica para todos los Miembros de la Asociación de Profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Art. 1. Establécese el Reglamento reformado de Ayuda Económica para todos los Docentes con nombramiento que sean socios de la Asociación de profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Art. 2. La Ayuda económica se otorgará en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad
- b. Por fallecimiento

Art. 3. La ayuda económica por enfermedad debidamente comprobada, se entregará previa solicitud, en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad del socio, debidamente comprobada y que impliquen gastos que superen el 100% del sueldo básico del Docente, correspondiente al décimo nivel escalafonario.
- b. Por enfermedad del cónyuge debidamente comprobada y que impliquen gastos que superen el 100% del sueldo básico del docente, con el máximo nivel escalafonario; esta ayuda se entregará únicamente si el cónyuge no es docente de la ESPOCH.
- c. Por enfermedad de hijos solteros hasta los 25 años y que dependan económica de su padres, debidamente comprobado y que impliquen gastos que superen el 100% del sueldo básico del Docente correspondiente al máximo nivel escalafonario.

Art. 4. La ayuda económica se determinará en base:

- a. Por enfermedad del socio, el aporte será hasta el 1% del sueldo básico de los asociados.
- b. Por enfermedad del cónyuge, o hijos solteros hasta los 25 años y que dependan económicamente de los padres, el aporte será hasta el 0.5% del sueldo básico de los asociados.

La ayuda económica concedida por la APPOCH cubrirá el 80% de los gastos facturados sin exceder el 1% del sueldo básico de los asociados en caso de enfermedad del socio, y el 0.5%

en caso de enfermedad de los hijos solteros hasta 25 años del socio y se entregarán a través del tesorero de la APPOCH en un lapso no mayor a las 72 horas después de haber sido aprobado por la comisión que para el efecto existirá en la directiva.

El socio tendrá derecho a solicitar una nueva ayuda por enfermedad personal, cuando ella se produzca luego de transcurrido por lo menos un año de haber recibido la anterior ayuda; para el caso de conyugue o hijos solteros hasta los 25 años y que dependan económicamente de los padres, la ayuda independientemente de la concedida al docente se podrá otorgar cada dos años.

Art. 5. La Comisión de la APPOCH, que revisará la veracidad de los documentos presentados estará integrada por el Presidente, el Vocal Principal de Cultura y un representante por las Facultades que sea miembro del directorio.

Art. 6. La ayuda económica por fallecimiento se entregará en los siguientes casos:

- a. Por fallecimiento del profesor asociado
- b. Por fallecimiento del cónyuge o hijos del docente
- c. Por fallecimiento de los padres del asociado.

Art. 7. El aporte económico en el caso del fallecimiento del profesor asociado, será del 5,0% del sueldo básico de cada asociado.

Art. 8. Por el fallecimiento del cónyuge, el aporte será del 1.5 % del sueldo básico de cada asociado; en caso de que el cónyuge sobreviviente sea socio de la APPOCH, esta ayuda no se concederá.

Art. 9. Por el fallecimiento de hijo del asociado, menor de 25 años y soltero el aporte será del 1.% del sueldo básico de cada docente , en caso de que padre y madre sean socios de la APPOCH ese valor será entregado a uno de ellos.

Art. 10. Por el fallecimiento del padre o madre del asociado, el aporte será del 1% del sueldo básico de cada asociado, y para que en el caso de que más de un docente hijo del fallecido sean socios de la APPOCH, esta ayuda se entregara al socio de mayor antigüedad.

Art. 11. Para el pago de la ayuda por el fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, el profesor deberá presentar el certificado de defunción correspondiente.

Art. 12. La entrega de ayuda económica por fallecimiento del profesor asociado se hará de acuerdo a la sucesión estipulada en la ley.

Art. 13. La Directiva de la APPOCH, solicitará al FCPC-DESPOCH en calidad de préstamo, los valores requeridos para cubrir inmediatamente las ayudas económicas expresadas en este reglamento.

Art. 14. La Directiva de la APPOCH solicitará al Departamento Financiero de la ESPOCH, realice el descuento correspondiente a los afiliados para las ayudas económicas, valores que serán reembolsados a la Asociación de Profesores para su posterior devolución al FCPC – DESPOCH.

Art. 15. Los descuentos a los asociados para ayuda por enfermedad serán de hasta el 5% mensual del salario básico del Docente, en el caso que sobrepase este porcentaje se lo hará en dos o más descuentos.

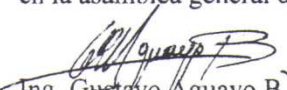
Art. 16. En el caso de enfermedad, los documentos Y FACTURAS que sustenten los gastos efectuados, en honorarios médicos, hospitalización, medicinas y materiales de salud requeridos para el tratamiento, deberán ser originales Y EMITIDOS a nombre de para quien se solicita la ayuda.

Art. 17. El presente reglamento excluye los gastos ocasionados por tratamientos odontológicos de cualquier tipo. Y cirugías plásticas de embellecimiento.

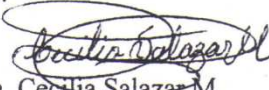
DISPOSICIÓN GENERAL

Los casos no contemplados en este reglamento serán resueltos por el Directorio

Se Certifica que las reformas integrales del presente reglamento fueron discutidas y aprobadas en la asamblea general de socios del 12 y 19 de julio del 2006.


Ing. Gustavo Aguayo B.
PRESIDENTE APOCH




Dra. Cecilia Salazar M.
SECRETARIA APOCH

ANEXO: 3

REGLAMENTO DE ASAMBLEAS DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CAPITULO I DE LA INTEGRACIÓN

- Art. 1. De conformidad con lo establecido en el Estatuto, la asamblea general de la APPOCH legalmente convocada y reunida, es la autoridad máxima de la Asociación de Profesores de la Escuela superior Politécnica de Chimborazo y se reunirá ordinariamente cada tres meses; y extraordinariamente, cuando fuere convocada siguiendo lo prescrito en el Estatuto y este reglamento.
- Art. 2. La asamblea de la APPOCH estará integrada por todos los docentes con nombramiento de la ESPOCH y que sean socios del gremio.

CAPITULO II DE LA CONVOCATORIA

- Art. 3. El Presidente y secretario/a de la APPOCH, realizarán la convocatoria a asamblea ordinaria, con por lo menos 48 horas de anticipación. En el caso de asamblea extraordinaria la convocatoria se realizará con un mínimo de 24 horas antes de la hora señalada para la asamblea.
- Art. 4. El Presidente y Secretario/a de la APPOCH, con la debida anticipación, elaborarán el orden del día a tratarse en la asamblea, dando preferencia a los temas de orden institucional y demás asuntos que se considere de importancia para la vida de la Asociación. El orden del día establecido deberá constar en la convocatoria.

CAPITULO III DE LAS SESIONES

- Art. 5. Las asambleas de la APPOCH se realizarán en la sala de sesiones del gremio, pero en casos extraordinarios y cuando aquella sala por motivos de fuerza mayor no se la pueda utilizar, la asamblea podrá instalarse y efectuarse en otro lugar dentro o fuera de los predios politécnicos.
- Art. 6. Las asambleas estarán dirigidas por el presidente de la APPOCH, se instalarán con el quórum establecido en el Estatuto. En caso de ausencia del Presidente, será subrogado en la dirección de la Asamblea por el Vicepresidente; actuará como secretario/a de la asamblea el secretario/a de la APPOCH y a falta de este el prosecretario/a.
- Art. 7. Las sesiones de asamblea, comenzaran con la lectura del orden del día, el que no podrá alterarse a menos que así lo resolvieren los asistentes, por votación de la mayoría simple. En las asambleas extraordinarias, no se podrá modificar el orden del día.

Art. 8. Son atribuciones de la asamblea de la APPOCH:

- a) Conocer de las reformas estatutarias, para lo cual se necesitará dos sesiones diferentes.
- b) Conocer y aprobar los reglamentos y sus reformas.
- c) Elegir a los miembros del tribunal electoral
- d) Emitir resoluciones dictámenes y acuerdos, y
- e) Las demás que la ley, el Estatuto y reglamentos le confieran.

Art. 9. La asamblea en sus sesiones podrá nombrar una comisión escrutadora para receptor las votaciones que deban emitirse dentro de los puntos en discusión. En caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

Art.10. Para intervenir en los debates, los miembros de la asamblea. deberán solicitar el uso de la palabra al Presidente; una vez que les fuere concedida, podrán expresar sus criterios. Cada persona, podrá participar en los debates por un tiempo no mayor a 8 minutos y hasta por dos ocasiones dentro de un mismo tema.

Art.11. Si un miembro de la asamblea faltare a las normas del respeto, se expresare en términos inadecuados o se aparte del asunto que se debate, será llamado al orden por el Presidente. Cualquier miembro de la asamblea, tendrá derecho para solicitar al presidente que así lo haga.

Art.12. Las asambleas ordinarias o extraordinarias serán preferentemente en horas de la mañana a partir de las 8H00 y tendrán una duración máxima de cuatro horas. De no haberse agotado el orden del día de una sesión, el Presidente podrá convocar a nuevas reuniones para concluir los temas pendientes.

Art.13. Cuando a juicio de mas del 50 % de los socios asistentes a una asamblea, los temas que se estén tratando revistan especial importancia, la asamblea podrá declararse en sesión permanente. Declarada permanente una sesión, ningún socio podrá retirarse de la sala hasta que la misma concluya. En caso de hacerlo se considerará inasistencia.

Art.14. Toda moción que se presente sobre el tema, debe ser clara, explicita y concisa y debe estar apoyada de por lo menos otro integrante de la asamblea, sin este requisito, no podrá ponerse a discusión.

Art.15. Mientras se discute una moción, no podrá proponerse otra, salvo los siguientes casos:

- a) Sobre un asunto previo.
- b) Para que se suspenda la discusión.
- c) Para que pase a estudio de una comisión, y
- d) Para modificarla.

Estas mociones tendrán prioridad según el orden dado.

Art.16. Una moción podrá ser modificada o complementada únicamente con el consentimiento de su autor.

Art.17. Cuando el presidente de la APPOCH, considere que una moción ha sido discutida suficientemente, dará por terminada la discusión y se someterá a votación.

Art.18. Una moción aprobada constituye una resolución del gremio y por tanto deberá ser acatada por quienes están llamados a cumplirla, y del cumplimiento se deberá informar en la siguiente asamblea.

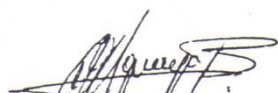
Art.19. La moción que fuere rechazada no podrá volver a proponerse hasta por lo menos haber transcurrido seis meses, a menos que se la propusiere con modificaciones sustanciales.

CAPITULO IV DISPOSICIONES GENERALES

Art.20. La inasistencia a cada asamblea será sancionada con multa de \$10.00 (diez dólares). En caso de existir justificación ésta será presentada al directorio de la APPOCH hasta 24 horas después de realizada la asamblea, justificación debidamente sustentada y que podrá ser aceptada o negada.

Art.21. En lo que no se prevé en este reglamento, la APPOCH, para el efecto de sus asambleas, se regirá por las normas parlamentarias.

Dado y firmado en Asamblea de Profesores del 8 de febrero del 2006.


Ing. Gustavo Aguayo B.
Presidente APPOCH




Dra. Cecilia Salazar
Secretaria APPOCH

CERTIFICADO:

Se certifica que las reformas integrales del presente reglamento fueron discutidas y aprobadas en la asamblea general del 8 de febrero del 2006.

Riobamba, febrero del 2006


Dra. Cecilia Salazar M.
SECRETARIA APPOCH

ANEXO 4: COMPRA DE ACTIVOS FIJOS



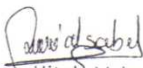
PROFORMA

CLIENTE: ASOCIACION DE PROFESORES ESPOCH
RUC: 0691703797001
FECHA: 21 DE JUNIO 2010

CANT.	DETALLE	P.UNIT.	P.TOTAL
1	LAMPARA PARA PROYECTOR EPSON 3LCD MOD. EMP-S3	208.04	208.04
1	INSTALACION DE LAMPARA	10.71	10.71

Subtotal 218.75
 Importe al IVA 26.25
TOTAL 245.00




 Ing. Hitalo Veloz
GERENTE SISTEMARKET

3000 horas baja resolución
 2,000 alta
 3 meses



Dirección: Juan Montalvo 26-15 y Argentinos Teléfonos: 2951 205 / 092928407
 Web: www.sistemarket.net E-mail: hitalo@hotmial.com

LARA GRANIZO LUIS ANGEL

TEL: 0603001413001

DIRECCION: Pichincha y Primera Constituyente

TELEFONOS: (03) 294 4229 • 294 7658 Fax: Ext. 102

RIOBAMBA - ECUADOR

ENTRO TECNICO (CAS) - Telf.: (03) 2950 777



FACTURA

Nº 001-001-012520

AUTORIZACIÓN S.R.I. Nº 1107915337

Cliente: ASOCIACION DE PROFESORES DE LA ESPOCH
Direccion: PANAMERICANA SUR KM 1 1/2
Forma de pago: Credito : 30 de Julio de 2010

Codigo : ASOPR01 RUC.: 0691703797001
Fecha : 15 de Julio de 2010
Ciudad : RIOBAMBA Tel.:032606921 DVJ687-FA12520

Codigo	Descripcion	Cantidad	Precio	Total
060101030	LAMPARA DE PROYECTOR EPSON 63 - V13H010L33	UNI 1.00	205.8482	205.8482
Subtotal				205.85
Descuento				0.00
Subtotal 12%				205.85
Subtotal 0%				0.00
IVA 12 %				24.70
Otros Cargos				0.00
Total				230.55



Persona Natural
Obligado Nueva Contabilidad 1%

ENTREGADO

Por medio de la presente autorizo (amos), a LARA GRANIZO LUIS ANGEL, publicar de considerar necesario los saldos de mis operaciones de orden credito provenientes de la relación comercial entre LARA GRANIZO LUIS ANGEL y mi persona (s) en cualquier buró de crédito. De la misma forma autorizo verificar la información de tipo comercial relacionada con mi empresa y/o persona en cualquier buró de crédito autorizado.

INDUSTRIAS DE PAPEL PAPELOM Cto. Ltda. • RUC. 1890140625001 • Aut. 1368 - Telefax: 2823573 / 2421847
VÁLIDO HASTA FEBRERO-2011 • Numerado del 11051 al 12550

AUTORIZADO POR

RECIBI CONFORME

ENTREGADO POR

ADQUIRENTE (Original: Blanca) - EMISOR (1ª Copia: Celeste) - ARCHIVO (2ª Copia sin valor para efecto tributario: Amarilla)

ANEXO 5: GASTOS DÍA DE LA MADRE Y DEL PADRE



GASTOS REALIZADOS POR FESTEJO DEL DÍA DE LA MADRE Y PADRE REALIZADO EN TUNSHI EL 04 DE JUNIO DEL 2010

Nº CHEQUE	DETALLE	COMPRAS REALIZADAS	RETENCIONES SRI	TOTAL PAGADO
2389	Cheque Girado a nombre Ing. Oswaldo Pérez			400,00
-	Compra de Aguas	7,20	0,06	7,14
-	Compra de trompos y canicas (Juegos)	8,50	0,35	8,15
-	Compra de Sacos (Juegos)	5,60	0,65	4,95
-	Compra de Soga (juegos)	8,40	0,08	8,32
-	Compra de fundas, cubiertos, vasos	44,20	1,81	42,39
-	Compra utiles de aseo TIA	65,52	0,60	64,92
-	Pago por servicio de meseros	161,28	20,16	141,12
-	Pago por servicio de transporte	40,01	5,00	35,01
-	Pago por alquiler de CD Movil	67,20	8,40	58,80
-	Taxi desplazamiento a Pilsener	1,00		1,00
-	Taxi desplazamiento a la APPOCH	1,00		1,00
-	Taxi desplazamiento con varias compras	2,50		2,50
Saldo Reingreso a la Asociación				24,70

Inv. 2308	Compra de paquetes de labial liquido	370		370
2358	Impresión tarjetas por día de la madre	160,16		160,16
2409	Contratación Banda de pueblo	190,4	23,8	166,6
2384	Impresión de tarjetas por día de madre y padre	73,92	6,86	67,06
2385	Compra de gorras por el día del padre	667,52	5,96	661,56
2390-2392	Compra de dos chanchos	400	4	396
2395	Compra de Cerveza Pilsener	35,25	0,31	34,94

TOTAL GASTOS


2.309,66	78,04	2.231,62
----------	-------	----------

VALOR REINGRESO A LA ASOCIACIÓN

24,70

SON: Veinticuadro 70/100 dólares

Riobamba, 09 de Junio del 2010


 Ing Oswaldo Perez

PRESIDENTE ASO. APPOCH

