



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

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

### **TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL EN EL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, DEL CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2016

### **AUTORA:**

JOHANA MADELEN GUILCAPI VERA

PUYO - ECUADOR  
2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Johana Madelen Guilcapi Vera, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas  
DIRECTORA

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Johana Madelen Guilcapi Vera, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 9 de enero de 2018

Johana Madelen Guilcapi Vera  
C.C. 160054047-8

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Titulación, lo dedico con todo mi amor y cariño:

A ti mi DIOS, padre amado que siempre me acompañas en todo momento, que me has dado la oportunidad de vivir y me has regalado una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres, Blanquita y Angelito, y a mis amores Dylan, Diego y Zoecita, el regalo de Dios más hermoso de mi vida, mi fortaleza, quienes han estado conmigo en todo momento, gracias por haberme apoyado y motivado, gracias por creer en mí.

A mis cinco hermanos gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo mucho.

A todos quienes de una u otra manera me supieron alentar para continuar en este proyecto, gracias por su comprensión y apoyo.

***Johana Madelen Guilcapi Vera***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que sin su aporte y apoyo no hubiese podido llegar a feliz término esta investigación. Por ello, es un verdadero placer expresarles mis agradecimientos:

De manera especial a la Ing. Yolanda Garrido Bayas Directora del Tribunal por aceptar la dirección de este trabajo de investigación; su apoyo y capacidad para guiarme ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo del presente trabajo, sino en mi formación profesional.

Mi más sincero agradecimiento al Ing. Diego Vallejo Sánchez por su aporte y participación activa en el desarrollo de este trabajo, gracias por su disponibilidad y paciencia que inculcó el sentido de responsabilidad y afán de superación.

Dejo constancia de mi agradecimiento al señor Ángel Serafín Valle Tene Presidente del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, por su colaboración y apoyo, así como también a todos los funcionarios por haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este trabajo.

Gracias a todos ustedes.

***Johana Madelen Guilcapi Vera***

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1.1 Formulación del Problema de la Investigación.....	5
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.1.1 Antecedentes históricos .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.2.1 Auditoría .....	10
2.2.2 Objetivos de la auditoria .....	11
2.2.3 Importancia de la auditoria .....	12
2.2.4 Clasificación de la auditoria .....	12
2.2.4.1 Según la procedencia del auditor .....	13
2.2.4.2 Según la clase de objetivos perseguidos .....	13
2.2.4.3 Según la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados	14
2.2.4.4 Según su obligatoriedad.....	14

2.2.4.5	Según la técnica utilizada .....	14
2.2.5	Auditoria de gestión.....	15
2.2.6	Fases de la auditoria de Gestión .....	17
2.2.6.1	Objetivos de la Auditoria de Gestión.....	24
2.2.6.2	Alcance de la Auditoria de Gestión .....	25
2.2.6.3	Importancia de la Auditoria de Gestión .....	26
2.2.7	Indicadores de la auditoría de gestión.....	27
2.2.7.1	Indicadores de Ejecución.....	28
2.2.7.2	Indicadores de Eficiencia.....	28
2.2.7.3	Indicadores de Eficacia.....	29
2.2.7.4	Indicadores de Efectividad.....	29
2.2.7.5	Indicadores de Proceso .....	30
2.2.7.6	Indicadores de Demanda.....	30
2.2.7.7	Indicadores de Calidad de las actividades .....	30
2.2.8	Técnicas y procedimientos de la auditoria de gestión .....	30
2.2.9	Control interno.....	36
2.2.10	Método de evaluación del control interno .....	38
2.2.10.1	Control interno basado en el informe COSO.....	39
2.2.10.2	Componentes del COSO I.....	40
2.2.11	Riesgos de la auditoria.....	41
2.2.12	Programa de auditoria.....	43
2.2.13	Papeles de trabajo .....	44
2.2.14	Marcas de auditoria.....	45
2.3	IDEA A DEFENDER .....	46
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>47</b>
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2.1	Descriptiva .....	47
3.2.2	Explicativa .....	47
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	47
3.3.1	Población .....	47
3.3.2	Muestra .....	48
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.4.1	La Observación .....	48

3.4.2	Cuestionarios de Control Interno .....	48
3.4.3	Entrevistas.....	48
3.5	RESULTADOS .....	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		60
4.1	TÍTULO .....	60
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	60
4.2.1	Fase I: Planificación Preliminar.....	60
4.2.2	Fase II: Planificación Específica.....	94
4.2.3	Fase III: Ejecución .....	102
4.2.4	Fase IV: Comunicación de Resultados .....	131
CONCLUSIONES .....		140
RECOMENDACIONES.....		141
BIBLIOGRAFÍA .....		142



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marcas de auditoría .....	45
Tabla 2: Funciones de la Auditoría de Gestión.....	49
Tabla 3: Departamento a aplicar una auditoría de gestión.....	51
Tabla 4: Importancia de los Procesos de Control .....	52
Tabla 5: Planificación Institucional .....	53
Tabla 6: Instrumentos de Control que se aplican en el centro .....	54
Tabla 7: Cumplimiento de las metas y objetivos .....	55
Tabla 8: Actividades que desarrolla el personal del Centro son revisadas por.....	56
Tabla 9: Calidad de los servicios .....	57
Tabla 10: Servicio deficiente a los socios.....	58
Tabla 11: Capacitación adecuada a funcionarios.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fases de la auditoria de Gestión .....	17
Gráfico 2: Medición del riesgo en auditoría .....	42
Gráfico 3: Funciones de la Auditoría de Gestión.....	49
Gráfico 4: Departamento a aplicar una auditoría de gestión .....	51
Gráfico 5: Importancia de los Procesos de Control .....	52
Gráfico 6: Planificación Institucional .....	53
Gráfico 7: Instrumentos de Control que se aplican en el centro .....	54
Gráfico 8: Cumplimiento de las metas y objetivos.....	55
Gráfico 9: Actividades que desarrolla el personal del Centro son revisadas por.....	56
Gráfico 10: Calidad de los servicios .....	57
Gráfico 11: Servicio deficiente a los socios.....	58
Gráfico 12: Capacitación adecuada a funcionarios.....	59

## **RESUMEN**

La Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, del cantón Pastaza, provincia de Pastaza, periodo 2016, tiene como objetivo evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa institucional. Para lo cual se aplicó una investigación descriptiva y explicativa, cuestionarios de control interno, así como el método del COSO I, la utilización de técnicas como la observación efectuada en las diferentes áreas del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, entrevista a los representantes de la organización, y cuestionarios aplicados al área administrativa del Centro, herramientas que permitieron evidenciar los siguientes hallazgos: carece de un reglamento interno actualizado y de un manual orgánico funcional, el personal no recibe capacitación y tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, no cuenta indicadores que permitan evaluar la gestión, no se ha implementado un sistema de control interno que permita identificar falencias y prevenir posibles riesgos, a más de ello no existe un plan de mitigación de riesgos. Por lo expuesto, se recomienda gestionar la actualización y aprobación de los manuales y reglamentos, realizar una planificación anual de capacitaciones y evaluaciones al personal; y aplicar permanentemente técnicas de control con la finalidad de identificar errores en las funciones desarrolladas en la marcha operativa, valorar la gestión administrativa y minimizar riesgos.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <COSO I> <RIESGOS>  
<PASTAZA (CANTÓN)>

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The auditing of Management to Centro de Militares en Retiro Pastaza, Pastaza canton, period 2016 period, this research has as objective, evaluate the level of efficiency and effectiveness of the institutional administrative management. For which a descriptive and explanatory research was applied, internal control questionnaires, as well as the COSO I method, the use of techniques such as the observation made in the different areas in Centro de Militares en Retiro Pastaza, interview with the representatives of the organization, and questionnaires applied to the administrative area of the Center, tools that made it possible to demonstrate the following findings: it lacks an updated internal regulation and a functional organic manual, the staff does not receive training and performance evaluations, there are not indicators that allow to evaluate the management, the center has not implemented an internal control system that allows to identify failures and prevent possible risks, and consequently there is no risk mitigation plan. Therefore, it is recommended to manage the updating and approval of the manuals and regulations, to carry out an annual planning of training and evaluations to the staff; and to permanently apply control techniques in order to identify errors in the functions developed in the operational process, assess administrative management and minimize risks.

**Keywords:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MANAGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, COSO I. RISKS, PASTAZA (CANTON).

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en el mundo aunque no tan desarrollada como la Financiera, es igual o de mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. En Ecuador ha tomado gran importancia ya que para la actualidad y para un futuro próximo es necesario poseer una empresa eficiente, y para encaminarse a ella se determina como necesario e imperioso que se emprenda la aplicación de la Auditoría de Gestión como un medio fundamental para evaluar el desempeño y de esta forma combatir la ineficiencia y la ineficacia.

La Auditoría de Gestión ha permitido contener el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que con el pasar del tiempo ha llegado a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y estratégicos que se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La falta de la aplicación de una Auditoría de Gestión en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, ha impedido medir y evaluar el nivel de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética en el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas institucionales en beneficio organizacional.

La aplicación de una Auditoría de Gestión constituye una herramienta valiosa ya que al ser este un examen, permite evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos, etc.) están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado dentro del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, y esto se lo puede determinar a través de la aplicación de los elementos de la auditoría de gestión los mismos que analizan la eficacia, eficiencia y economía.

En el desarrollo de la investigación se utilizó métodos empíricos, la encuesta aplicada a cuatro funcionarios de la organización y la entrevista dirigida al Presidente del Centro; siendo estos los instrumentos de medición y evaluación; además, se aplicó la estadística descriptiva ya que la información obtenida mediante las encuestas fue tabulada y

representada en gráficos estadísticos; incluyendo además la aplicación de indicadores de gestión, obteniendo así información específica y global de la entidad.

El presente trabajo investigativo está conformado de cuatro capítulos, iniciando con el Capítulo I, en dónde se desarrolla el Problema de la investigación partiendo del planteamiento, la formulación y la delimitación del problema; así como la justificación y la determinación de los objetivos general y específicos.

El Capítulo II, en el cual consta todos los fundamentos teóricos relacionados y referentes al tema de tesis que es la Auditoría de Gestión, iniciando con aspectos importantes de la Gestión Administrativa y Financiera, Control Interno, Auditoría desde sus inicios hasta la actualidad, definiciones básicas, objetivos, importancia, finalidad, metodología e indicadores de gestión; información que será de vital importancia para el desarrollo de la práctica de la Auditoría.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de la investigación aplicada a través de la determinación de la idea a defender, la modalidad, los métodos y los tipos de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recopilación de información y las técnicas y procedimientos de análisis.

El Capítulo IV, contiene la Propuesta de la Investigación, esto es la ejecución de la Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, el cuál parte de la realización del archivo de planificación, en donde consta la conformación de la firma auditora, la carta compromiso, la propuesta de servicios, las siglas y marcas a utilizar y los funcionarios con quienes se va a coordinar el trabajo. Posteriormente contiene el archivo permanente el cual consta de todos los aspectos importantes de la entidad a auditar tales como: reseña histórica, misión, visión, servicios que oferta. Y finalmente en el archivo corriente donde se presenta el programa de auditoría, el análisis en sí de la entidad mediante el empleo de cuestionarios de control interno dirigido a los funcionarios, a fin de determinar si existen falencias en el accionar de la misma, la elaboración de matrices de ponderación y determinación del riesgo de control y grado de confianza del sistema de control interno, así como también, la aplicación de los indicadores para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad. Una vez aplicado los respectivos análisis se elabora la hoja de puntos de control interno en base a la

información obtenida, de modo que sirva de sustento y evidencia para la opinión emitida en el Informe de Auditoría.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones, a las que se llega luego de concluida la investigación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador, existen un sin número de organizaciones que agrupan a individuos a través de gremios unidos por vínculo común, “una necesidad”, como es el caso de los militares trabajadores al servicio del Estado que se acogen al retiro una vez que han cumplido con su tiempo de servicio militar dentro de las Fuerzas Armadas.

El propósito de velar por los intereses de la familia militar se han unido sus esfuerzos conformando la Confederación Nacional de Militares en Servicio Pasivo y Montepío República del Ecuador, para defender y exigir los derechos que les corresponde, mismos que muchas veces han sido vulnerados, como es el caso en la actualidad respecto a las pensiones y prestaciones sociales del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - ISSFA , rubros que por derecho les corresponde y que les permite vivir dignamente de acuerdo a lo que dispone el Plan de Buen Vivir.

En el territorio ecuatoriano existen Asociaciones de Militares de las Fuerzas Armadas en Servicio Pasivo, que agrupa a oficiales y personal de tropa, reconocidas legalmente por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, cuya finalidad es la de velar por los derechos de sus asociados, principalmente por la homologación de las pensiones para asegurar el bienestar de los militares retirados.

En la Ciudad de Puyo, el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, agrupa a 45 militares en servicio pasivo y pensionistas del montepío militar, residentes en esta ciudad y provincia. Con el propósito de realizar una primera aproximación a la problemática del Centro, entidad objeto de estudio, de la visita realizada a la organización, utilizando la técnica de la observación, se ha logrado identificar que los problemas por los que atraviesa la institución son los siguientes:

- El Centro de Militares en Retiro de Pastaza tiene la necesidad de conocer el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional, pues año tras año ha atravesado una serie de problemas que no han permitido que esta organización



militar sea próspera y desarrollada, principalmente por la no ejecución de auditorías en años anteriores no se ha podido evaluar varios aspectos importantes para el crecimiento organizacional, razón por la cual esta dependencia desconoce la situación real de la misma.

- La administración de este Centro de Militares la ejercen personas de la tercera edad que debido a su avanzada edad no se han podido adaptar a nuevos modelos de gestión, razón por la cual los procesos presentan falencias, no se ajustan a la realidad, y no resultan eficientes ni efectivos.

Para que la gestión administrativa del Centro de Militares en Retiro de la Ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza sea más eficiente y eficaz y que contribuya a lograr los objetivos propuestos por la Directiva en beneficio de todos los asociados se ha planificado el presente proyecto de investigación.

### **1.1.1 Formulación del Problema de la Investigación**

¿Cómo la elaboración de una Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza permitirá conocer el grado de cumplimiento, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa institucional en el período 2016?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El presente estudio de la Auditoría de Gestión aplicado al Centro de Militares en Retiro de Pastaza año 2016, iniciará con la visita preliminar a la misma y la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información de la institución. En este sentido, la delimitación del problema a ser investigado, se determina de la siguiente manera:

- **Campo de investigación:** Contabilidad y Auditoría
- **Área de estudio:** Finanzas
- **Aspecto determinativo:** Auditoría de Gestión

- **Espacial:** Centro de Militares en Retiro de Pastaza ubicado en el Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, en el Barrio Libertad, Calle Manabí, junto al Patronato Provincial de Pastaza.
- **Temporal:** Año 2016.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La auditoría de gestión aplicada en las organizaciones privadas desempeña un rol muy importante, puesto que permite medir los resultados en la gestión institucional, demostrando la eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de recursos, sirve como herramienta para la toma de decisiones, y por otra parte, permite verificar la calidad y solvencia del servicio que se presta a la colectividad, crea la necesidad de evaluar el estado en el que se encuentra una institución, y principalmente de conocer los efectos de la gestión desarrollada por quienes administran las empresas.

El COSO que en la actualidad es considerado alrededor del mundo como un marco líder en diseño y evaluación de control interno, enfoca la atención hacia el mejoramiento del sistema de control interno y garantiza un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, este sistema tan efectivo es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables; el marco del COSO apoya la administración, la dirección, y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo de acuerdo a las necesidades.

La presente investigación aplicada al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, permitirá a través de la Auditoría de Gestión aprovechar eficientemente el COSO, y determinará cómo funciona a nivel operativo y a nivel funcional la organización objeto de estudio, facilitará la identificación y análisis de riesgos, así también desarrollará y gestionará respuestas adecuadas a dichos riesgos, constituirá una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que en la actualidad aportan mínimamente en la reducción de riesgos para la entidad.

El presente Plan de Titulación tendrá trascendental importancia, ya que a través de la aplicación del COSO se va a comprobar las bases teóricas y conceptuales de la Auditoría de Gestión al aplicarlos en la evaluación de los procedimientos que realiza el Centro de Militares en Retiro de Pastaza; con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, no se ha realizado una Auditoría de Gestión anteriormente, lo cual evidencia la originalidad del presente trabajo, el mismo permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE.

El realizar la Auditoría de Gestión, permitirá determinar a través de la evaluación del control interno si el cumplimiento de los procesos administrativos son los más adecuados, así también permitirá detectar falencias y riesgos en el transcurso de la investigación, situación que facilitará contribuir con recomendaciones para el mejoramiento institucional.

La presente investigación tendrá un aporte teórico porque se fundamenta en conceptos de autores especializados en este tipo de problemática, y tendrá un aporte académico pues servirá como guía para próximas investigaciones.

La investigación es factible porque se cuenta con la colaboración de autoridades y socios del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, los cuales proporcionarán la información necesaria para la realización efectiva de la Auditoría, contará con un informe de auditoría de gestión debidamente sustentado que le permitirá a la administración actual corregir las falencias encontradas en su gestión administrativa, lo cual generará un cambio y fomentará el mejoramiento continuo en próximas administraciones.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a través de la evaluación del control interno que permita la emisión de un diagnóstico inherente al grado de cumplimiento, eficiencia y

eficacia de la gestión administrativa institucional en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, del Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, correspondiente al año 2016.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Elaborar el marco teórico – conceptual como soporte de la investigación, que sirva como base para la aplicación de métodos, técnicas de investigación y procedimientos de auditoría, con el propósito de sustentar los resultados alcanzados durante la ejecución de la Auditoria de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza.
- b) Evaluar el sistema de control interno, a través de los cinco componentes del COSO determinando si las actividades en el centro se realizan con eficiencia y eficacia.
- c) Emitir un informe de los resultados alcanzados en la Auditoria de Gestión al Centro de Militares, con el propósito de aportar al mejoramiento de la estructura del control interno del Centro de Militares en Retiro de Pastaza.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Para sustentar el presente trabajo de titulación se investigó sobre diferentes proyectos realizados los que permitirán conocer los métodos y técnicas que se han usado para llevar a cabo una investigación clara y emitir un resultado fidedigno y real de la situación actual de la institución que es objeto de estudio.

El trabajo de investigación denominado “Auditoria de gestión a la Asociación de empleados de The World Radio Missionary Fellowship Inc. y Hospital Vozandes de la ciudad de Quito, año 2011” desarrollado por Valeria Córdoba previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la presente investigación se planteó evaluar la eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y el sistema de organización y gestión contables tomando en consideración el registro y desarrollo de la actividad de la asociación. Se pudo determinar que la entidad no cuenta con un manual de procedimientos contables, los documentos físicos y contables no se encuentran archivados correctamente, la contabilidad no está llevada de manera apropiada, en general no se a dado la debida atención al área contable, además de que no se ha desarrollado la difusión suficiente del reglamento y estatutos tanto para asociados como para directivos. Por esta razón se recomendó a la directiva actual trabajar en la implementación de una manual de procedimientos contables, además de actualizar el reglamento interno establecido como requisito para ocupar el cargo de tesorero y que los candidatos tengan una formación profesional para que lleven la contabilidad de manera correcta. (Córdoba, 2013)

El trabajo de investigación denominado “Modelo de aplicación de una Auditoria de Gestión de la Asociación de Empleados del Concejo Provincial de Pichincha”, elaborado por Nancy Villamarín, con el fin de evaluar el los procesos administrativos que se desarrollan en los departamentos de la institución, además de evaluar el ambiente de trabajo en que existe entre los funcionarios. Luego de realizada la investigación se pudo

determinar que existe una falta de capacitación del personal que labora en la entidad lo que ocasiona el desconocimiento de sus obligaciones, se determinó también que no existe un archivo adecuado en donde se almacene registros de información además de que algunos cambios constantes en la directiva de la entidad ha generado un ambiente de confusión para un correcto desarrollo del área administrativa. (Villamarín, 2015)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditoría**

Para (Ramos, 2014), la Auditoría es: “Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos. Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse”

(Cabiñango, 2006), considera que la Auditoría, en su acepción más amplia significa: “Verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas, y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

El criterio de (Cepeda, 2009), sobre Auditoría dice: “La actividad consistente en la revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de otros estados financieros o documentos contables, elaborados con arreglo al marco normativo de información financiera que resulte de aplicación, siempre que aquella tenga por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que puede tener efectos frente a terceros.”

(Holmes, 2008), al hablar de auditoria concluye diciendo que la auditoría es: “El examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos”.

Para (Whittington, 2000), la auditoria es: “Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; es decir sobre los balances que estén razonables; para luego informar a los dueños o los socios del negocio.

Considerando las definiciones de los autores anteriormente referidos, se puede resumir que la auditoria es un examen crítico que permite diagnosticar la manera de cómo se administra y se opera dentro de una empresa maximizando el uso de los recursos. Se puede concluir manifestado que la Auditoría es una evaluación y valoración independiente de la información contenida en los estados contables, con la expresión de una opinión sobre los mismos a la que se llega aplicando normas y procedimientos aceptados.

Adicional a ello, podemos concluir que la auditoría, es un examen sistemático de los registros y las operaciones para determinar si están o no de acuerdo con los principios y las normas establecidas.

### **2.2.2 Objetivos de la auditoria**

Según (Maldonado, 2011), propone los siguientes objetivos para el desarrollo de una auditoria de gestión:

- a. La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con el que han utilizado los recursos, materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales. Establecer el grado en que la realidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- b. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- c. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que les son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- d. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programas son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

La auditoría de gestión permite a la administración reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para cumplir con los objetivos para los que fue creada la organización”.

### **2.2.3 Importancia de la auditoria**

La Auditoría es una de las técnicas de mayor importancia dentro de las organizaciones, gracias a su implementación y desarrollo, la alta dirección encuentra un mecanismo de control que permite conocer el estado actual de sus procesos y la veracidad de la información, para determinar la eficacia y eficiencia con la cual se están ejecutando y así, poder tomar a tiempo las acciones necesarias para su correcto cumplimiento de objetivos y metas.

### **2.2.4 Clasificación de la auditoria**

Se ha encontrado como necesidad la especialización de su actividad, de acuerdo al objeto, destino, técnicas, métodos, etc., brindando una herramienta que de acuerdo a su campo de aplicación, permita en una forma eficaz el logro de los objetivos planteados. Por lo anterior se ha clasificado por:



#### 2.2.4.1 Según la procedencia del auditor

Auditoría interna.- Es desarrollada por personal que depende de la empresa, se realiza al servicio de la alta dirección, como mecanismo de control que brinda un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permite verificar que las políticas y procedimientos establecidos al interior de la institución sean aplicados de forma correcta a todas las áreas. (Grimaldo, 2014)

#### **Actividades que se desarrollan:**

Identificación de riesgos: Evaluar su susceptibilidad a distorsiones, diseñar procedimientos de auditoría que permita evaluar el diseño la implementación y efectividad.

Una de las ventajas de la Auditoría Interna, es la habilidad que tiene para minimizar los riesgos, reducir costos, eliminar complejidad de los controles con el fin de mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía.

**Auditoría externas.-** Es efectuada por personal externo a la empresa en donde examina y evalúan sus operaciones, para emitir una opinión veraz y técnica del sistema de control que se está desarrollando en esa área. (Hernandez & Martínez, 2003)

Hay que tener en cuenta que al no tener ninguna dependencia con la empresa, el trabajo del auditor es totalmente independiente y libre de cualquier influencia por parte de Auditorías internas y externas en las organizaciones 14 las autoridades de las empresas, generando así una mayor confiabilidad a terceros sobre los resultados arrojados.

#### 2.2.4.2 Según la clase de objetivos perseguidos

- **Auditoría financiera:** Es aquella actividad que consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con objeto de poder emitir un juicio sobre su finalidad y razonabilidad.

- **Auditoria Operativa:** Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos que se realizan mediante los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.

#### 2.2.4.3 Según la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados

- **Auditoria completa o de convencional:** Tiene por finalidad manifestar una opinión sobre la razonabilidad de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.
- **Auditoria parcial o limitada:** Su objetivo es la revisión parcial de documentos contables con objeto de emitir informes sobre los mismos.

#### 2.2.4.4 Según su obligatoriedad

- **Auditoria obligatoria:** Es aquel proceso de revisión que le viene impuesto a la empresa por el ordenamiento jurídico vigente.
- **Auditoria Voluntaria:** Es el procedimiento de revisión realizado por la empresa de manera discrecional.

#### 2.2.4.5 Según la técnica utilizada

- **Auditoria por comprobantes:** Se denomina de esta manera a aquella técnica de auditoria basada en la revisión de los documentos que sustentan los hechos objetos de la auditoria.
- **Auditoria por controles:** Es una técnica de auditoria basada en la evaluación de sistema de control interno y en la confianza que el mismo merece al auditor. Por su parte, dentro de lo que anteriormente hemos denominado auditorias especiales se integran hoy día un gran número de procesos de revisión de diversos sistemas y actuaciones empresariales de entre los que podemos citar, a modo de ejemplo, los siguientes:
- **Auditoria económica – social:** Tiene por finalidad evaluar la aportación que hace la empresa auditada a la colectividad, y más concretamente, al entorno específico en el que actúa, mediante así el cumplimiento de su responsabilidad social.

### **2.2.5 Auditoria de gestión**

(Contraloría General del Estado, 2009), manifiesta que la Auditoría de Gestión es: “El Examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”

(Ramos, 2014), conceptualiza a la Auditoria de Gestión como: “Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos”

Para (Maldonado, 2011), la Auditoría de Gestión: “Es un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E (Eficiencia, Efectividad, Economía, Ética y Ecología).”

(Redondo, 2005), sobre la Auditoría de Gestión dice: “La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

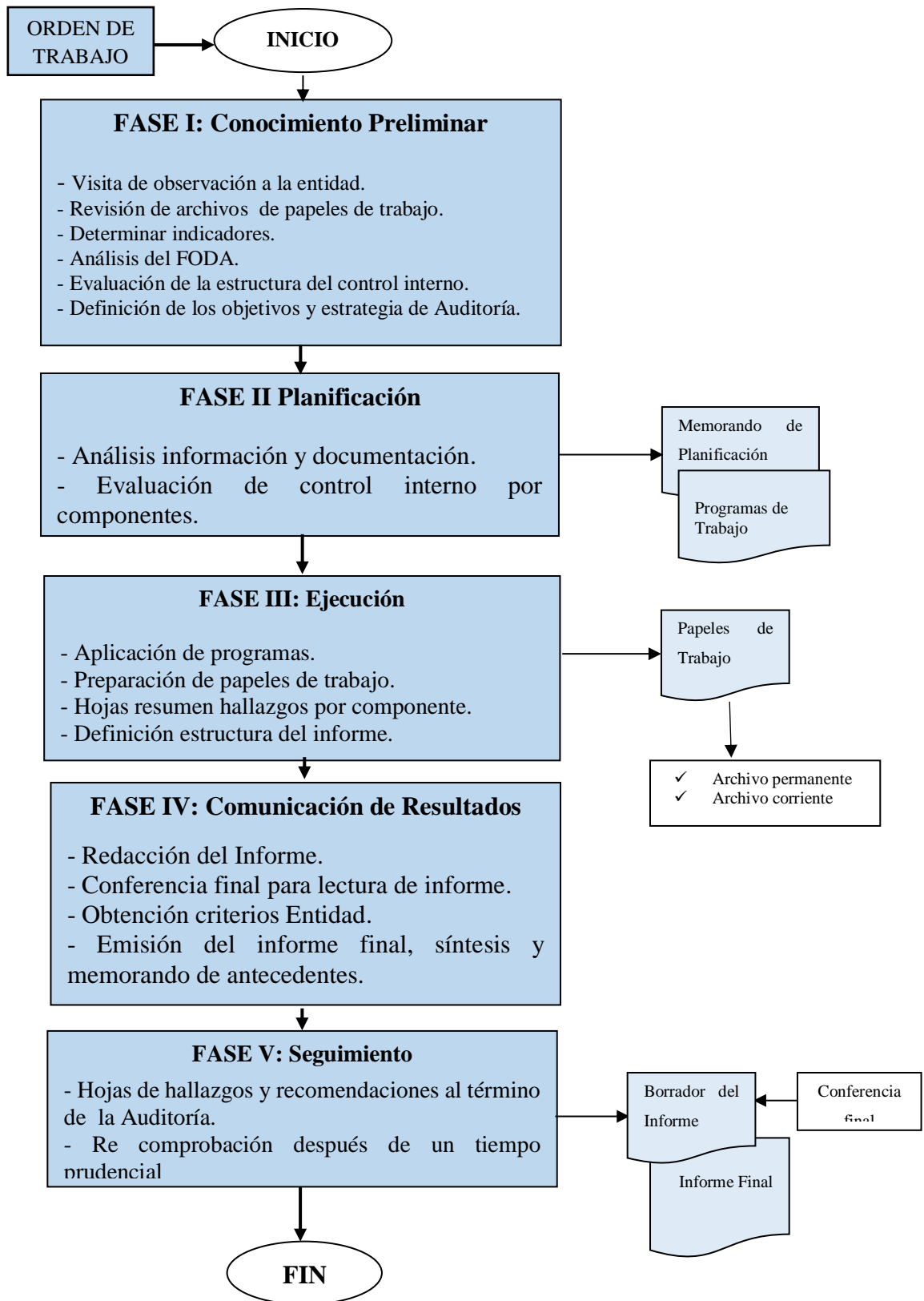
Según (Redondo, 2005), la auditoría de gestión comprende todas las actividades de una empresa que implica establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y crecimiento de la misma.

Los puntos claves considerados en este tipo de auditoría son:

- a. La eficacia mide el cumplimiento de los objetivos, esta evaluación permite saber si los programas deben continuarse o no.
- b. La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos humanos, financieros y materiales.
- c. La eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo que nos permite conocer el rendimiento del servicio prestado y la comparación de dicho rendimiento como norma establecida.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

## 2.2.6 Fases de la auditoria de Gestión



**Gráfico 1:** Fases de la auditoria de Gestión

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** (Contraloria General del Estado, 2009)

## **Fases de la auditoría de gestión**

Una vez se han definido los objetivos de la auditoría de gestión se procede a elaborar el programa de auditoría, en su primera fase se realiza una revisión del archivo permanente de la documentación y la información previa. En las tres fases siguientes se procede a identificar y revisar profundamente aquellas áreas consideradas como críticas y por último se procede a realizar el informe de la auditoría acompañado de las conclusiones y recomendaciones que se crean importantes para mejorar las actividades. (Contraloría General del Estado, 2009)

### **FASE I: Conocimiento preliminar**

De acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión - (Contraloría General del Estado, 2009) “Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la Entidad, permitiendo conocer con mayor énfasis en su actividad principal; esto permite una adecuada planificación, ejecución y resultados de la Auditoría”.

El propósito del estudio preliminar es obtener información general de todos los aspectos importantes de la entidad o parte de la misma, lo más rápidamente posible, de manera utilizable y de fácil asimilación, que sirva como instrumento de trabajo para planeamiento de futuras fases de la auditoría. (Contraloría General del Estado, 2009)

### **Actividades**

- Comprende el estudio que previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos:
- Estructura organizativa y funciones.
- Sistemas de costos, centros de costos áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y sus comportamientos.
- Cantidad total de trabajadores agrupados por categorías ocupacionales, con sus calificaciones.
- Existencia de normas de trabajo

- Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo
- Comprobar el cumplimiento de los principios del costo interno
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones con respecto a la eficiencia del control interno
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficiencia del control interno.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos y demás trabajadores vinculados con las entidades, incluido las organizaciones políticas.
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.
- Al concluir la misma el jefe de Auditoría deberá evaluar la convivencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final. (Contraloría General del Estado, 2009)

## **FASE II: Planificación**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios que serán utilizados en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados. (Contraloría General del Estado, 2009)

## **Actividades**

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
- Evaluación de Control Interno
- En base a las fase 1 y 2 descritas, el auditor preparará un Memorando de Planificación.

## **FASE III: Ejecución**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. (Contraloría General del Estado, 2009)

El objetivo al revisar el control interno es evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema de control interno que puedan requerir un examen más detallado. Durante la revisión y evaluación de control interno el auditor debe acumular información adicional sobre la operación de los controles internos existentes, lo cual será útil al identificar aquellos asuntos para los que se requerirá tiempo y esfuerzo al hacer un examen más profundo. (Contraloría General del Estado, 2009)

Con la información adicional obtenida en la revisión y evaluación del control interno, el auditor encargado puede tomar decisiones más reales acerca de la naturaleza y alcance del examen profundo de las áreas críticas identificadas para lograr los objetivos establecidos.

Luego de seleccionar las actividades que serán examinadas durante la auditoría, basándose en la información obtenida durante las fases 1 y 2, se debe hacer un examen detallado de algunas transacciones específicas relacionadas con la actividad.



- Forma en la que se efectúan las operaciones en la realidad
- Necesidad o utilidad de los distintos pasos en el procesamiento de las transacciones.
- Efectividad del control interno
- Resultados de las transacciones según los objetivos de la entidad, requerimientos legales y práctica del sentido común.

**Los objetivos específicos de la auditoría incluirá asuntos tales como:**

- Adhesión a la política prescrita
- Logro de los propósitos establecidos
- Eficiencia operativa
- Eficiencia y economía en la utilización de recursos y servicios
- Control de recursos, obligaciones, ingresos y gastos
- Propiedad y utilidad del sistema contable y los informes financieros al producir datos confiables y precisos que apoyen la toma de decisiones dentro de las áreas examinadas

**Factores a tomar en cuenta al revisar y controlar el Control Interno**

En la revisión y evaluación del control interno de una entidad, se deben tomar en cuenta los siguientes factores generales:

- Si la política de la entidad y los procedimientos y prácticas relacionadas seguidas en la realidad, están en conformidad con las autoridades básicas.
- Si el sistema de control interno proporciona un control satisfactorio de los recursos, observaciones, ingresos y gastos.
- Si las prácticas de la entidad dan como resultado la promoción o protección de los intereses de los accionistas o gobierno, tomando en cuenta todos los factores.

**Actividades**

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente, para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de Auditoría.

- Preparación de los papeles de trabajo, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del informe de Auditoría.

#### **FASE IV: Comunicación de resultados**

Constituye la comunicación verbal a través de una o más conferencias finales efectuadas al finalizar el trabajo para discutir el borrador del informe y su presentación final por escrito.

La fase más significativa de la auditoría administrativa es la última pues ésta constituye el producto final de las labores del equipo de auditoría, normalmente se tiende a pensar en términos del informe por escrito, al hablar de la comunicación de resultados no se limita a la fase final ni solamente al informe por escrito, sino a la comunicación con los funcionarios responsables de la entidad de manera permanente durante el transcurso de la auditoría. (Contraloría General del Estado, 2009)

Esta fase permite:

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

#### **Actividades**

1. Redacción del informe de auditoría.
2. Comunicación de resultados.

## **Informe de Auditoría**

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones, debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error. (Contraloría General del Estado, 2009)

### **Normas generales para la elaboración del informe**

Dada la importancia que tiene el informe de auditoría es fundamental que estén bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender, para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada y evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente después de revisar su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida, concluya su redacción durante el trabajo de campo, redactando en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos y asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo, asegure una emisión y entrega oportuna
- Confirme la exactitud de la información, asegurando un contenido convincente.
- Redacte de manera objetiva y verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo.
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva y presente las recomendaciones correspondientes e incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo.

## **FASE: Seguimiento**

(Bravo, 2006), con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

(Bravo, 2006), resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E”, realiza una comprobación des cursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por desacierto.” (pp. 67-68)

### **2.2.6.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

(Redondo, LLoart, & Duran, 2006), manifiestan: entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría de las 3E.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs. (Redondo, LLoart, & Duran, 2006)

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio. (Redondo, Llopert, & Duran, 2006)

Finalmente el objetivo de una auditoría de Gestión permite determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en relación a la gestión organizacional, políticas, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos institucionales, basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

#### **2.2.6.2 Alcance de la Auditoría de Gestión**

Para (Maldonado, 2011), la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”. Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

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

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

- a. Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- b. Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- c. Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- d. Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencia y uso indebido.
- e. Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. (Maldonado, 2011)

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

### **2.2.6.3 Importancia de la Auditoria de Gestión**

(Maldonado, 2011), manifiesta que la auditoría de gestión, resulta apropiada e importante en las siguientes circunstancias:

- a. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.
- b. Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.
- c. En caso de que la empresa tenga la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. En la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, la auditoría de gestión permite identificar a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración.

- d. Cuando el éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.
- e. Modificaciones legislativas. Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.
- f. Fluctuaciones del mercado. La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.
- g. Problemas de Relaciones humanas. Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.
- h. Previsiones. La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

Se pudo determinar que la auditoría de gestión es de vital importancia para una organización, puesto que a través de la misma, se puede establecer estrategias anticipadas para el logro de los objetivos predeterminados, así como la modificación de la normativa interna e identificación del potencial del talento humano que posee.

### **2.2.7 Indicadores de la auditoría de gestión**

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo una actividad funciona, hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se

vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos, etc. (Salguero, 2006)

### **2.2.7.1 Indicadores de Ejecución**

Según (Salguero, 2006), los indicadores que permiten obtener resultados de la actividad que se realizan en una institución los cuales pueden ser

**Indicadores de Economía:** Son una medida de una realidad económica, una forma de medir un aspecto de esa realidad. Entre los cuales se puede tener el saldo de la balanza comercial, la deuda externa. La utilización de indicadores permite establecer comparaciones entre tiempo y espacio. (Salguero, 2006)

**Indicadores Financieros:** Se relacionan entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo integran como resultados obtenidos se pueden encontrar que los indicadores son relativos ya que deben efectuarse comparaciones subjetivas, entre algunos indicadores se detallan: Los indicadores de solvencia, liquidez, gestión, de endeudamiento o apalancamiento, indicadores de productividad y rentabilidad, indicadores de situación económica, de capacidad de pago como los más representativos. (Salguero, 2006)

### **2.2.7.2 Indicadores de Eficiencia**

La eficiencia se considera la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recursos, energía y el tiempo, posible para lo cual se debe tener en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Este indicador involucra el tiempo invertido en la consecución de una tarea o trabajo para la ejecución de una actividad o elaboración de un producto. A mayor eficiencia se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos por lo cual se debe tener en cuenta dos factores indispensables como el costo y el tiempo. (Mora, 2008)



Tipos de eficiencias:

- Eficiencia Social
- Eficiencia Económica
- Eficiencia de producción

Fórmulas para el cálculo de la eficiencia:

Uso de la capacidad instalada:

$$\text{Uso de la cap. Inst.} = \frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Capacidad instalada}} \times 100$$

Nivel de inventarios:

$$\text{Nivel de inventarios} = \frac{\text{Costo del inventario}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

### **2.2.7.3 Indicadores de Eficacia**

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o del servicio que se presta. No basta con producir con el 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto cantidad y calidad sino que es necesario que el mismo sea el adecuado es decir aquel que logre realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejor y más rápidamente. (Mora, 2008)

### **2.2.7.4 Indicadores de Efectividad**

La efectividad se refiere a la 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 y efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y se relaciona directamente con el cumplimiento al 100% de los objetivos planteados. (Mora, 2008)

### **2.2.7.5 Indicadores de Proceso**

Permiten evaluar cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde la llegada y clasificación hasta la finalización. Miden el funcionamiento desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (Salguero, 2006)

### **2.2.7.6 Indicadores de Demanda**

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio. Estos parámetros tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares. Por ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año. (Salguero, 2006)

### **2.2.7.7 Indicadores de Calidad de las actividades**

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. (Salguero, 2006)

### **2.2.8 Técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión**

(Arens, Elder, & Beasley, 2007), manifiestan que: “Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin es mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos

adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente. En una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- a. Básicas
- b. Cualitativas
- c. Cuantitativas
- d. De control

**a. Técnicas básicas:**

- **Entrevistas.**- Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)
- **Cuestionarios.**- Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priorizar. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros. El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.

Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático. (Arens, Elder, & beasley, 2007)

- **Observación documental.-** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.) Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación. (Arens, Elder, & beasley, 2007)
  
- **Observación directa.-** Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo. (Arens, Elder, & beasley, 2007)

#### **b. Técnicas Cuantitativas:**

Según (Arens, Elder, & beasley, 2007), permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- **Revisiones analíticas.-** Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

- **Análisis de superficies.**- Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- **Indicadores de personal.**- Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.
- **Evaluación de los recursos.**- La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.
- **Análisis de flujos.**- Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
- **Técnicas de análisis económico.**- Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración

y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

### c. Técnicas Cualitativas:

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- **Evaluación del estilo y calidad.**- Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc. (Arens, Elder, & beasley, 2007)
- **Estudio de las relaciones interdepartamentales.**- Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión. (Arens, Elder, & beasley, 2007)
- **Análisis del clima de trabajo.**- El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos. (Arens, Elder, & beasley, 2007)

- **Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada.**- Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

#### **d. Técnicas de control:**

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- **Implantación de un sistema de control.**- El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- **Evaluación.**- Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- **Seguimiento.**- Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

### 2.2.9 Control interno

(Cepeda, 2009), expresa que el Control Interno es: “El conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. **Ambiente de control.**- El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (Cepeda, 2009)
  
2. **Evaluación de riesgos.**- Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos. (Cepeda, 2009)
  
3. **Actividades de control.**- Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros: (Cepeda, 2009)
  - Evaluaciones del desempeño
  - Controles del procesamiento de la información



- Controles físicos
  - División de obligaciones.
4. **Información y comunicación.**- Se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:
- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
  - Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
  - Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
  - Determinar el período en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el período contable correspondiente.
  - Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros. (Cepeda, 2009)
5. **Supervisión.**- Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos. (Cepeda, 2009)

Se puede determinar, que de acuerdo a lo establecido por el autor, el sistema de control interno es una función de todos quienes conforman la organización, a través de un monitoreo contante, con la finalidad de evaluar el desempeño de las funciones y posteriormente comunicar los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

### 2.2.10 Método de evaluación del control interno

(Fonseca, 2004) manifiesta sobre los métodos de evaluación del control interno lo siguiente: “Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.”

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones. (Fonseca, 2004)

La evaluación que se haga del Control Interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros.

La evaluación del Control Interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

- a. **Método Descriptivo.-** También llamado "narrativo", consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas. (Fonseca, 2004)
- b. **Método de Cuestionario.-** En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean

comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno. (Fonseca, 2004)

- c. **Diagrama de Flujo.-** Es una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras. (Fonseca, 2004)

De acuerdo al criterio del autor, el auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización.

#### **2.2.10.1 Control interno basado en el informe COSO**

“**El COSO** (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar su sistema de control, este informe fue emitido por una comisión, conformada por los algunos organismos como el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

El informe COSO tiene como fin unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.”

## **Informe COSO I**

(HANSEN-HOLM, 2012), con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud. (Hansen-Holm, 2012)

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. }

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso. El Control Interno pretende ahora garantizar:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

### **2.2.10.2 Componentes del COSO I**

**Ambiente de control:** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.

**Evaluación de riesgos:** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.

**Actividades de control:** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.

**Información y comunicación:** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

**Supervisión o monitoreo:** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

### **2.2.11 Riesgos de la auditoria**

El riesgo indica o determina el nivel de seguridad del trabajo de auditoría para detectar errores o irregularidades, una vez terminados los trabajos y procedimientos de Auditoría.

#### **Riesgo Inherente (RI)**

(Arens, Elder, & beasley, 2007), el riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoria necesaria para obtener la satisfacción de auditoria suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias.

El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar en plan de auditoria. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimiento de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control (Arens, Elder, & beasley, 2007).

- **Riesgo de Control (RC)**

Es el riesgo de que un error significativo que podría existir en los estados financieros no sea detectado y evitado por el sistema de control interno de la entidad. Debido a las limitaciones de cualquier sistema de control interno, siempre existirá algún riesgo de control (Arens, Elder, & beasley, 2007).

- **Riesgo de Detección (RD)**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionado no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Existe cuando el auditor no detecta un importante error existente en una afirmación que pueda realizar al final del examen realizado a una empresa (Arens, Elder, & beasley, 2007).

El **Riesgo en Auditoría (RA)** está determinado de la siguiente manera:

$$RA = RI + RC + RD$$

Si el nivel de implementación es entre 0% y el 25% el nivel de riesgo	<b>EXTREMO</b>
Si el nivel de implementación es superior 25% y es menor o igual 50% el nivel de riesgo es	<b>ALTO</b>
Si el nivel de implementación es superior 50% y es menor o igual 75% el nivel de riesgo es	<b>MODERADO</b>
Si el nivel de implementación es superior al 75% el nivel de riesgo es	<b>ACEPTABLE</b>

**Gráfico 2:** Medición del riesgo en auditoría

**Fuente:** <https://www.monografias.com%2Ftrabajos101%2Fauditoria-riesgos-eficaz-gestion-gubernamental-optima>

**Elaborado por:** La Autora

### **2.2.12 Programa de auditoria**

(Cardoso, 2006), al presentar conclusión el auditor asume una gran responsabilidad; para respaldar su informe realiza revisiones que estén de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, con base en las cuales diseña programas de trabajo que le ayuden a la realización de sus funciones. En estos programas identifica y documenta los procedimientos de auditoría que han de aplicarse a cada una de las áreas a revisar. Los programas en la ejecución del trabajo del auditor son importantes, ya que además de servir de guía ayudan para que no se omitan detalles en el desarrollo de las pruebas que se le practican a los procedimientos y a la información financiera de la entidad. (pág. 19)

Los programas de auditoría se clasifican en:

- Programas generales
- Programas detallados
- Programas estándar
- Programas específicos

#### **Programas generales**

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares en cada caso.

#### **Programas detallados**

Son aquellos en los que se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría.

#### **Programas estándar**

Son aquellos en los que se enuncian los procedimientos de auditoría a seguir en casos o situaciones aplicables a un número considerable de entidades. Estos programas no son

aconsejables ya que pueden llevar a ejecutar trabajo innecesario, a la vez que limitan la iniciativa y el espíritu de investigación del auditor. (Cardoso, 2006)

### **Programas específicos**

(Cardoso, 2006), son aquellos que se preparan o formulan concretamente para cada situación en particular. Estos programas son prácticos ya que se diseñan de acuerdo con la planeación y evaluación del control interno, a la vez que son aplicables solamente a la entidad que se está revisando. (págs. 20-21)

#### **2.2.13 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son los documentos en los que el auditor registra los datos y la información obtenidos en su examen y las pruebas realizadas. Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos que labora y obtiene el Contador Público en el desarrollo de las diversas fases de la auditoría. (Osorio, 2007)

El objetivo e importancia de los papeles de trabajo son:

- En los papeles de trabajo, el Contador Público respalda y fundamenta sus informes:
  - Dictamen.
  - Carta de observaciones.
  
- Sirven de fuente de información posterior a:
  - Las autoridades fiscales.
  - Las autoridades judiciales.
  - Otro Contador Público que desee opinar sobre el trabajo realizado.
  - Al propio cliente o entidad auditada.
  
- Con ellos se evidencia el trabajo realizado, su alcance, sus limitaciones y su oportunidad.



- Ellos sirven para comprobar que el Contador Público realizó un trabajo de calidad profesional.
- Sirven de guía para la realización de futuras auditorías y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de principios de Contabilidad generalmente aceptados de un ejercicio a otro. (Osorio, 2007)

#### 2.2.14 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría. (Maldonado, 2011)

**Tabla 1:** Marcas de auditoría

Marcas	Significado
√	Cálculo verificado correcto
∑	Sumatoria
⊙	Confirmación respuesta positiva
⊗	Confirmación respuesta negativa
@	Analizado
⊕	Conciliado
↔	Comparado
⇒	Inspección física
∝	Confrontado con documentación probatoria
⊛	Incluir en informe
≡*	Cotejado con documento

**Fuente:** (Maldonado, 2011)

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La auditoría de gestión realizada al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa institucional del período 2016.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizará en base a un enfoque cuali-cuantitativo, puesto que al momento de realizar la Auditoría de Gestión en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, el enfoque cuantitativo permitió recopilar la información necesaria para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y a su vez mediante el análisis cualitativo facilito emitir un criterio o interpretación de la situación mediante un informe final de auditoría.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptiva**

La investigación descriptiva permitió conocer el entorno de la institución y los procesos que se realizan en las diferentes áreas o departamentos además de verificar la función que se desempeña en cada puesto de trabajado por el responsable.

#### **3.2.2 Explicativa**

Mediante la investigación explicativa se interpretaron las causas del problema, las condiciones en las cuales se está desarrollando las actividades del centro a demás permitió emitir las conclusiones y recomendaciones que sirva de aporte para el mejor funcionamiento de la entidad.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

En la presente investigación la población objeto de estudio está determinada por el número de militares retirados que forman parte del Área Administrativa del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, que son cuatro personas.

### **3.3.2 Muestra**

Por el reducido tamaño de la población la muestra no cumple la característica principal para su realización, por lo tanto, se considera el 100% del universo para realizar la investigación, se aplica instrumentos de recolección de datos a todo el universo participe en la investigación, es decir 4 personas.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 La Observación**

Se utilizó la técnica de la observación directa y en la guía de observación se anotaron los hechos suscitados durante el periodo de análisis de los procedimientos realizados en cuanto a la gestión operativa, administrativa, financiera, etc., que desarrolla la Institución.

### **3.4.2 Cuestionarios de Control Interno**

En la presente investigación se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas, mismos que se aplicarán en la evaluación del Sistema de Control Interno con la finalidad de conocer el nivel de riesgo y confianza. Los cuestionarios en mención estuvieron dirigidos a cuatro miembros del personal administrativo del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, de ello se obtuvo información de fuente primaria en cuanto a los elementos y factores de los procedimientos de gestión aplicados en la institución.

### **3.4.3 Entrevistas**

Con el propósito de conocer más claramente la situación del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, la entrevista fue dirigida al representante legal de la institución, Sr. Ángel Serafín Valle Tene, actual presidente, con la finalidad de obtener información confiable para establecer el grado de impacto de los procedimientos aplicados en la gestión administrativa y financiera.

### 3.5 RESULTADOS

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

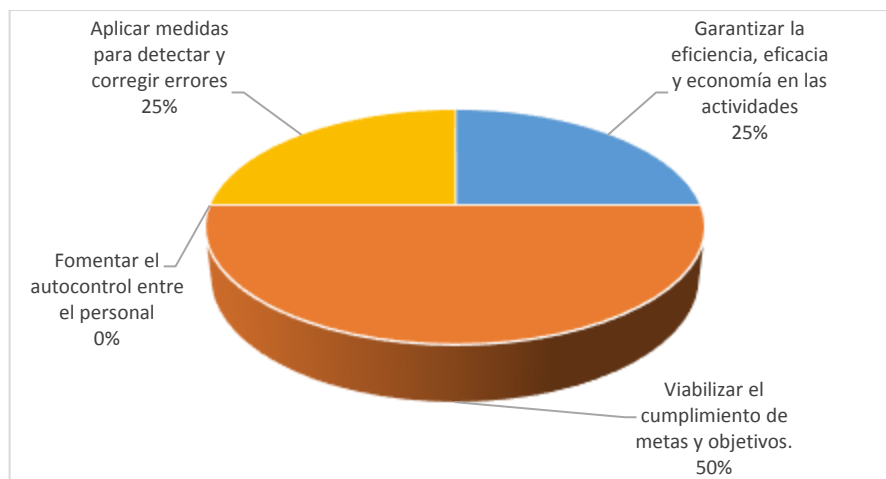
1. ¿Cuál de las siguientes funciones de la Auditoría de Gestión considera Usted la más importante y necesaria en el centro de militares?

**Tabla 2:** Funciones de la Auditoría de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades	1	25%
Viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos.	2	50%
Fomentar el autocontrol entre el personal	0	0%
Aplicar medidas para detectar y corregir errores	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 3:** Funciones de la Auditoría de Gestión

**Fuente:** Tabla N°. 1

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** El 50% de los encuestados consideran que la función más importante de la Auditoría de Gestión es viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos; mientras que un 25% opinan que la función principal de la Auditoría de Gestión es garantizar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades; el otro 25% manifiesta que la Auditoría de Gestión aplica medidas para detectar y corregir errores; ninguno responde que la Auditoría de Gestión permite fomentar el auto control entre el personal. Por lo expuesto, se puede deducir que el personal administrativo del centro de militares considera que la función de mayor importancia y que se debería es la revisión sistemática de las actividades del Centro de Militares en Retiro de Pastaza con el fin de fomentar el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la misma.

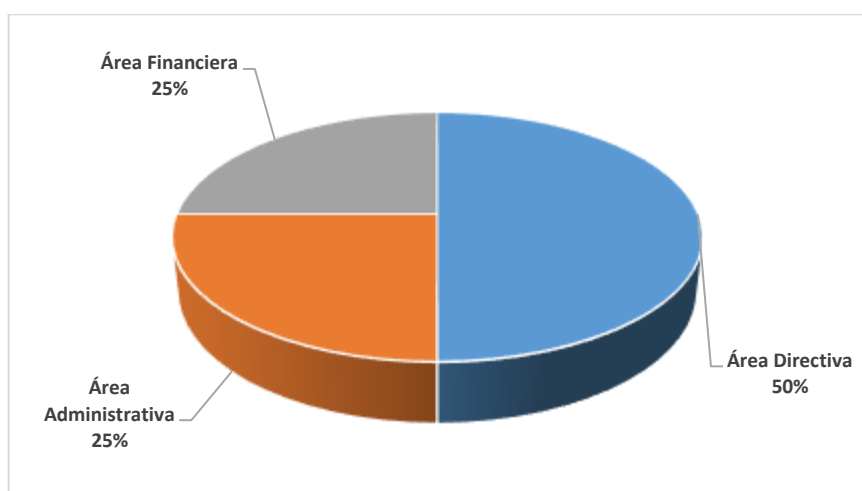
## 2. ¿A qué departamento de la institución usted realizaría una auditoría de gestión?

**Tabla 3:** Departamento a aplicar una auditoría de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Área Directiva	2	50%
Área Administrativa	1	25%
Área Financiera	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 4:** Departamento a aplicar una auditoría de gestión

**Fuente:** Tabla N°: 2

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de las encuestas realizadas al personal del Centro, el 50% manifiestan que es importante que la Auditoría de Gestión se aplique en el área Directiva que integra el Centro, un 25% opina que es necesaria la existencia de la auditoría de gestión en el área administrativa y el otro 25 manifiesta que se debe aplicar al área financiera. Es decir la Auditoría de Gestión debe establecerse en todas las áreas de una entidad, pues del trabajo eficiente de cada una de ellas depende el desarrollo de la misma en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos trazados.

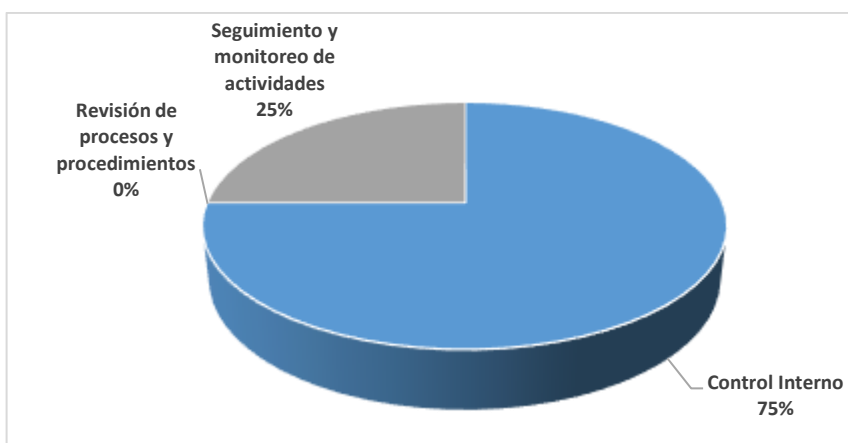
3. ¿Cuál de los siguientes procesos de control considera, que es de mayor relevancia aplicar en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza?

**Tabla 4:** Importancia de los Procesos de Control

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Control Interno	3	75%
Revisión de procesos y procedimientos	0	0%
Seguimiento y monitoreo de actividades	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 5:** Importancia de los Procesos de Control

**Fuente:** Tabla N°. 3

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** Los resultados obtenidos de las encuestas determinaron que el 75% manifiesta que para el desarrollo exitoso de una organización se debe ejercer control al control interno; el 25% restante manifiesta que como uno de los mecanismos del proceso de control es seguimiento y monitoreo de las actividades que realiza el personal dentro de la entidad. En este sentido se puede determinar que todos los procesos de control interno son de igual o mayor importancia ya que estos permitirán el desarrollo de los mismos.



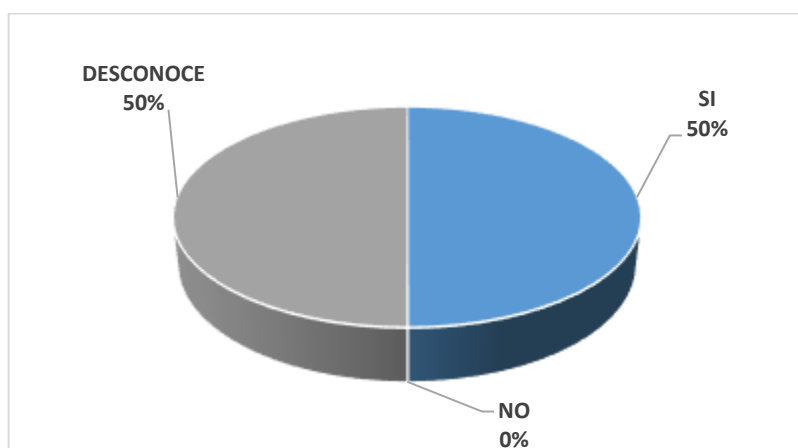
4. ¿Conoce Ud. si el Centro, cuenta con una Planificación que oriente la actividad institucional?

**Tabla 5:** Planificación Institucional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	2	50%
Desconoce	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 6:** Planificación Institucional

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de las encuestas realizadas al personal del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, el 50% indica que el Centro si dispone de un plan institucional, el otro 50% manifiesta que desconoce si posee o no; por lo que no se puede afirmar que la organización mediante este instrumento tome decisiones acertadas o incorrectas. La Planificación Institucional permite medir la gestión del Presidente y evaluar si ha alcanzado las metas y objetivos trazados, a través de un proceso adecuado de retroalimentación.

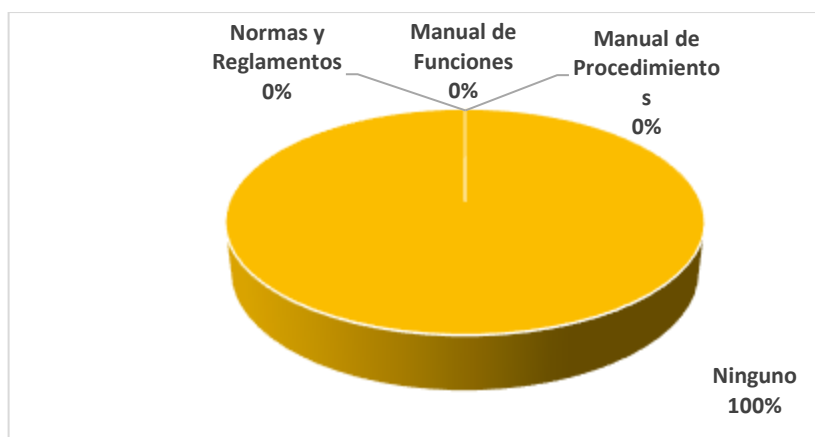
5. ¿Indique cuál de los siguientes instrumentos de control hace uso el Centro de Militares en Retiro de Pastaza para normar cada una de las actividades del personal?

**Tabla 6:** Instrumentos de Control que se aplican en el centro

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Manual de Funciones	0	0%
Manual de Procedimientos	0	0%
Normas y Reglamentos	0	0%
Ninguno	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 7:** Instrumentos de Control que se aplican en el centro

**Fuente:** Tabla N°. 5

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e interpretación:** Del análisis de la pregunta se obtuvo los siguientes resultados: el 100 % de los encuestados manifiestan que el Centro de Militares Retirados de Pastaza no aplica ninguno de los instrumentos de control interno. En consecuencia el Centro no dispone de todos los instrumentos de control y de acuerdo al gráfico lo que se puede observar es que el personal administrativo no conoce si existen o no los instrumentos de control.

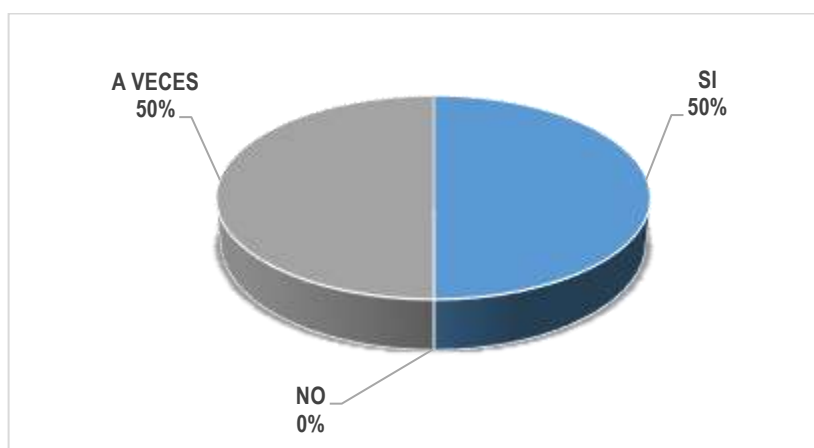
6. ¿Cree que se están cumpliendo con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteadas por el Centro?

**Tabla 7:** Cumplimiento de las metas y objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	50%
NO	1	25%
A VECES	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 8:** Cumplimiento de las metas y objetivos

**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** Se obtiene como resultado que el 50% del personal Directivo consideran que si se ha dado cumplimiento a las metas y objetivos planteados por la organización. Por el contrario el otro 50% que representa la mitad del porcentaje menciona que a veces se cumplen con los mismos, lo cual arroja como resultado que los objetivos del Centro de Militares Retirados de Pastaza se han cumplido a medias, ya que los encuestados mencionan que existe un desconocimiento de los mismos, por las diferentes falencias como es la falta de comunicación entre directivos y el personal administrativo, lo que no da paso a que se puedan cumplir con las metas y objetivos planteados.

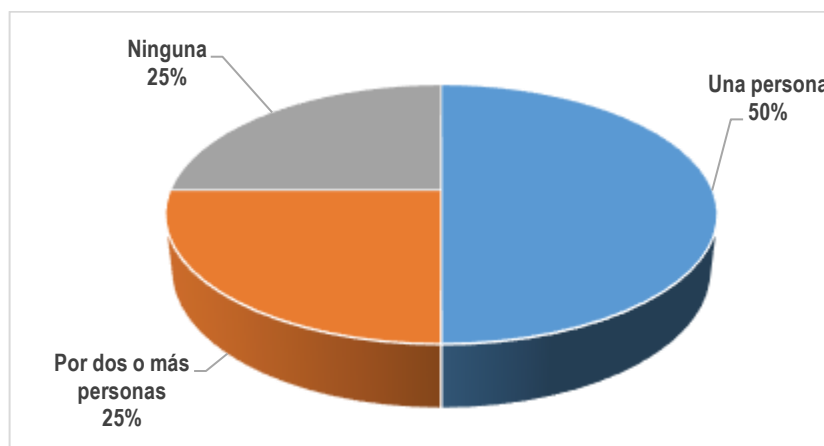
**7. Las actividades que desarrolla el personal del Centro son revisadas y autorizadas por:**

**Tabla 8:** Actividades que desarrolla el personal del Centro son revisadas por

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Una persona	2	50%
Por dos o más personas	1	25%
Ninguna	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 9:** Actividades que desarrolla el personal del Centro son revisadas por

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e interpretación:** Del total de las encuestas aplicadas al personal del Centro de Militares Retirados de Pastaza se obtuvo que el 50% está de acuerdo en que las actividades del personal que labora en la misma son revisadas y autorizadas por una sola persona, que en este caso sería el Presidente. Un 25% dice que es revisada por dos o más personas y el otro 25% manifiesta que ninguna persona revisa. Es decir que la escala de autorización y revisión establecida en la entidad se cumple a medias, lo que contribuye a que no exista un buen desarrollo del trabajo en equipo.

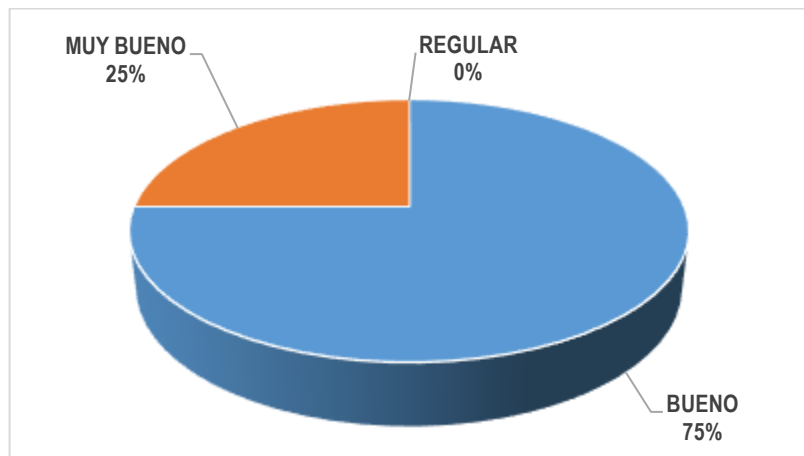
**8. ¿Cómo califica usted la atención que brinda el Centro de Militares en Retiro de Pastaza a sus asociados?**

**Tabla 9:** Calidad de los servicios

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Bueno	3	50%
Muy bueno	1	25%
Regular	0	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 10:** Calidad de los servicios

**Fuente:** Tabla N°. 8

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e interpretación:** Del personal encuestados el 75% manifestaron que los servicios que presta el Centro de Militares en Retiro de Pastaza a sus asociados son buenos; mientras que el 25% restante califica que el servicio que brinda el personal del centro es muy bueno, por lo expuesto, es menester recalcar que el Centro de Militares Retirados de Pastaza aún debe mejorar la calidad de atención a los asociados del centro, con la finalidad de mejorar la imagen y el prestigio institucional.

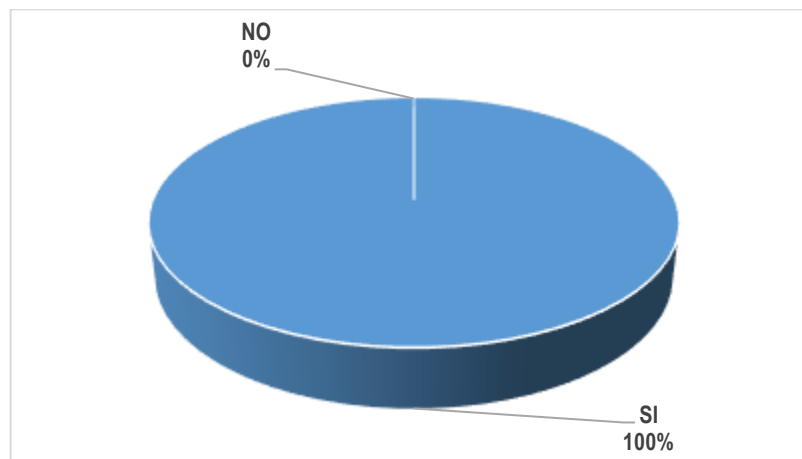
9. ¿Cree usted que el personal administrativo, carece de un adecuado servicio a los socios?

**Tabla 10:** Servicio deficiente a los socios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 11:** Servicio deficiente a los socios

**Fuente:** Tabla N°. 9

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e interpretación:** EL 100% de los encuestados responden que al realizar cualquier trámite dentro del Centro de Militares Retirados de Pastaza no son atendidos de forma inmediata por parte del personal administrativo. En conclusión se puede indicar que la Secretaria que es la encargada de la atención a los socios del centro no satisface las necesidades de los asociados oportunamente.

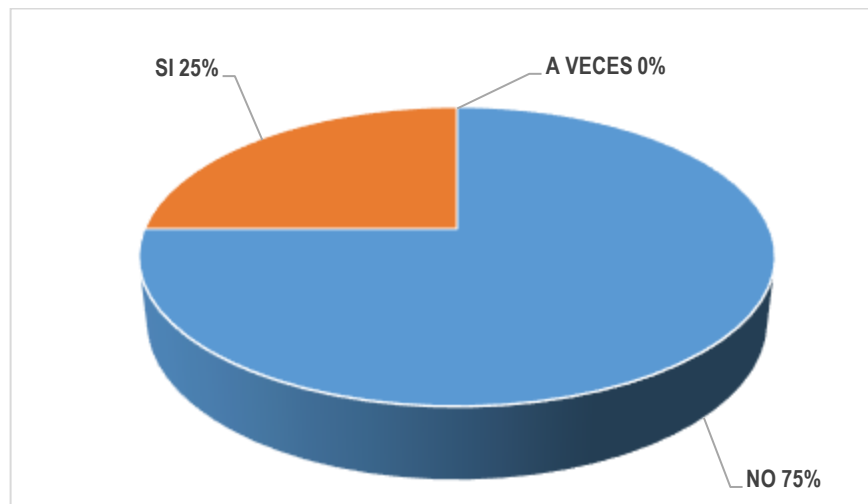
**10. ¿Existe un programa de capacitación adecuado para cada área de los funcionarios?**

**Tabla 11:** Capacitación adecuada a funcionarios

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera



**Gráfico 12:** Capacitación adecuada a funcionarios

**Fuente:** Tabla N°. 10

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Análisis e Interpretación:** El 75% de los encuestados manifestaron que no existe un programa de capacitación adecuado dirigido al personal que labora en el Centro de Militares Retirados de Pastaza que contribuya a mejorar los niveles de desempeño, mientras que el 25% de los mismos, manifiesta lo contrario.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Auditoría de Gestión para determinar el grado de cumplimiento, Eficiencia y Eficacia de la Gestión Administrativa Institucional en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, del cantón Pastaza, provincia de Pastaza, período 2016.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Fase I: Planificación Preliminar**

#### **FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO  
DE PASTAZA  
ARCHIVO PERMANENTE  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2016**

**AP**

**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO EN PASTAZA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE**

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF. P/T</b>
<b>1</b>	Información General	<b>IG</b>
<b>2</b>	Estructura Orgánica	<b>EO</b>
<b>3</b>	Hoja de Marcas	<b>HM</b>
<b>4</b>	Hoja de Referencia	<b>HR</b>

✓  
✓  
✓  
✓

✓ Revisado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
INFORMACIÓN GENERAL  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2015**

**IG  
1/3**

**Información General**

**Razón Social:** Centro de Militares en Retiro de Pastaza

**RUC:** 1691701707001

**Domicilio:** Barrio Obrero, Calle Cotopaxi s/n

**Teléfono:** 032-888-698

**Correo electrónico:**

[centromilitarespastaza@hotmail.com](mailto:centromilitarespastaza@hotmail.com)

**Fecha de constitución**

El 6 de febrero de 1963, mediante Acuerdo Ministerial No. 5403 del Ministerio de Previsión Social y Trabajo.

**Objeto Social**

La institución es creada con el primordial objeto de:

- Conservar y defender el patrimonio moral, social y económico de los socios;
- Fomentar las relaciones de camaradería y cooperación mutua entre los miembros del Centro y entre las organizaciones similares o afines, por el bien social, cultural y deportivo que persigan en el territorio nacional.
- Prestar apoyo efectivo a los socios en sus peticiones justas y legales que presentaren ante los poderes públicos; y,
- Buscar el apoyo y bienestar social, cultural y deportivo de sus miembros atendiendo en lo que fuere posible a sus necesidades.

Revisado

Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO  
DE PASTAZA  
INFORMACIÓN GENERAL  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**IG  
2/3**

**Estructura Orgánica**

Asamblea General, Directorio: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Bibliotecario, Procurador Síndico, Médico, Tres Vocales Principales y Tres Vocales Suplentes.

**Base Legal**

Acuerdo Ministerial No. 5403 del Ministerio de Previsión Social y Trabajo.

**Número de Socios**

Actualmente cuenta con 45 socios.

**Reseña Histórica**

El Centro de Militares en Retiro, establecido en la ciudad del Puyo, se conforma con los Militares en Servicio Pasivo y los Pensionistas del Montepío Militar, residentes en el cantón Pastaza, provincia de Pastaza, cuyo objetivo principal es gestionar y brindar el apoyo y bienestar social, de la familia militar, atendiendo en lo que fuere posible a sus necesidades.

El Centro es una entidad jurídica, capaz de adquirir derechos, contraer obligaciones y celebrar toda clase de actos y contratos públicos y privados.

**Misión Institucional**

Brindar soluciones oportunas de calidad que satisfagan las necesidades del personal militar retirado, pensionistas y derechohabientes, accionar llevado a cabo gracias a la gestión, vocación de servicio y al capital formado por el esfuerzo de cada uno de los asociados.

**Visión Institucional**

Ser una organización con cobertura provincial sólida y competitiva, impulsado por un talento humano comprometido con el bienestar de la familia militar.

Revisado

Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
INFORMACIÓN GENERAL  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**IG  
3/3**

**Principios Institucionales**

- **Compromiso:** Nos sentimos comprometidos con la organización en la búsqueda del bienestar de sus miembros.
- **Responsabilidad:** Tenemos la meta de cumplir y hacer cumplir con excelencia los deberes, obligaciones, normas y objetivos de la organización.
- **Integridad:** Somos una organización transparente, que cuenta con un equipo trabajo confiable, honrado y de palabra.
- **Solidaridad:** Nos preocupamos por el bienestar social y moral de nuestros asociados otorgándoles beneficios que les permitan un desarrollo integral; creándoles intereses para el logro de propósitos comunes.

**Directorio**

- **Presidente:** Ángel Serafín Valle Tene
- **Vicepresidenta:** Hilda Marina Pérez Barreto
- **Secretario:** Eduardo Gonzalo Delgado Espín
- **Tesorero:** Joaquín Quevedo Malpu

**Vocales Principales**

- **Primer Vocal:** Elsa Ernestina Solís Freire
- **Segundo Vocal:** Ángel María Guilcapi
- **Tercer Vocal:** Manuel Aurelio Castelo Valverde

**Vocales Suplentes**

- **Primer Vocal:** Inés Zenaida Naranjo Pozo
- **Segundo Vocal:** Manuel Oswaldo López Romero
- **Tercer Vocal:** Cumandá Enriqueta Bustos Soplín

✓ Revisado

☑ Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

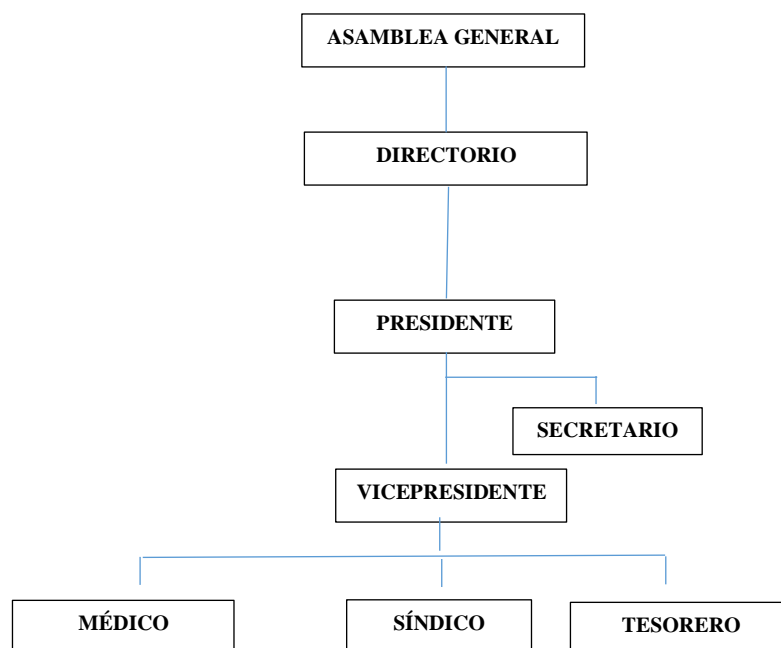
**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
INFORMACIÓN GENERAL  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**IG  
1/3**

**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**



Revisado

Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
SERVICIOS INSTITUCIONALES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**SI  
1/5**

**FUNCIONES**

• **De la Asamblea General**

Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- a. Conocer en cada asamblea el informe administrativo que presentare el Presidente en el que contará el movimiento económico realizado por la comisión de gestión económica;
- b. Conocer las sugerencias que por escrito o verbalmente hicieron los socios tendientes al beneficio y mejoramiento de la institución las que serán consideradas y resueltas por la asamblea;
- c. En la primera asamblea del año se elegirán los miembros del Directorio, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 21;
- d. Conocer las reformas del estatuto vigente y aprobar los reglamentos expedidos por el Directorio.
- e. Nombrar una comisión para la entrega – recepción de la Tesorería, cada vez que cambie el Directorio; y,
- f. Conocer y resolver los casos no previstos en el estatuto.

• **Del Directorio**

Son deberes y atribuciones de Directorio:


- a. Celebrar sesiones ordinarias una vez por mes y extraordinarias cuando las necesidades urgentes las requieran a petición de dos o más vocales;
- b. Autorizar la celebración de todo acto o contrato que beneficie al Centro;
- c. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos que se expidieren;
- d. Velar por la conservación de la moral, del orden y de todo cuanto propenda al buen nombre y prestigio del Centro;

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA SERVICIOS INSTITUCIONALES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>SI 2/5</b></p>
---	--	--

- e. Controlar que los inventarios de las pertenencias del Centro, se lleven correctamente;
- f. Fiscalizar trimestralmente las cuotas de la Tesorería; y,
- g. Conocer y resolver las peticiones justas y legales que presentaren los socios.
- h. Aceptar o no socios activos, y nombrar cuando estimare conveniente socios honorarios;
- i. Llenar las vacante que se produjeren en el Directorio y designar personal administrativo cuando fuere necesario;
- j. Proponer a las asamblea general las reformas que a su juicio creyere convenientes a introducir en el estatuto;

• **Del Presidente**


Son deberes y atribuciones del Presidente:

- a. Presidir las sesiones de asambleas y del directorio;
- b. Exigir al Tesorero la presentación de las cuentas;
- c. Presentar a la asamblea general un informe de la marcha administrativa y económica del Centro.
- d. Legalizar con su firma los documentos y libros de la Institución;
- e. Convocar al Directorio y a la Asamblea a sesiones ordinarias y extraordinarias cuando lo creyere conveniente o cuando los solicitare la mitad más uno de los socios de acuerdo con los presentes estatutos;
- f. Cuidar de la contabilidad, libros y demás documentos de la institución, que se lleven al día, con claridad y exactitud;
- a. Posesionar al personal del Directorio;
- b. Nombrar representantes del Centro a actos públicos y oficiales en ausencia del Directorio; y,
- c. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la institución en juicios, actos, contratos, etc.

Revisado

Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA SERVICIOS INSTITUCIONALES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>SI 3/5</b>
---	---	-------------------

- **Del Vicepresidente**

Son deberes y atribuciones el Vicepresidente:

- a. Reemplazar la Presidente en los casos de ausencia, o cuando quedare vacante éste cargo, mientras dure el periodo para el cual fue electo el titular. Si es que no es elegido el reemplazante por una Asamblea Ordinaria o Extraordinaria.

- **De los Vocales**

Los vocales se posesionarán en el orden de la votación obtenida en la Asamblea; y sus obligaciones son:

- a. Concurrir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- b. Remplazar al Presidente en los casos de ausencia del Vicepresidente, de acuerdo en el orden de sus nombramientos;
- c. Desempear las comisiones que se les encomendaren y las vocalías de turno semanal que les corresponda en el orden establecido; y,
- d. La falta de asistencia a tres sesiones consecutivas, sin causa justificada, se considerará como renuncia de la vocalía, debiendo ser reemplazado por el vocal suplente que le corresponda, previa notificación del Directorio.

Revisado

Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
SERVICIOS INSTITUCIONALES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**SI  
3/5**

• **Del Tesorero**

El Tesorero será personal y pecuniariamente responsable de las cantidades de dinero que administra:

- a. Recaudar las cuotas de los socios y otros ingresos que tuviere la institución;
- b. Llevar debidamente la contabilidad de Centro, como también el libro de pagos de los socios afiliados a la Confederación de Quito para, para fines de la mortuoria;
- c. Depositar en un banco de la ciudad todos los fondos de la institución, en una cuenta corriente, y a órdenes de la misma;
- d. Efectuar los pagos de inventarios que ordenare el Directorio o cuando lo solicite este, el señor Presidente, los mimos que llevarán la firma de éste último;
- e. Presentar la contabilidad y el estado de caja al Directorio cuando lo solicitare éste o las asambleas; y,
- f. Concurrir obligatoriamente a todas las sesiones del Directorio o de las Asambleas.

• **Del Síndico**

El Síndico defenderá los derechos del Centro y atenderá las consultas que le hicieren por medio de la Presidencia, como también las particulares de los socios, siempre que así disponga el Directorio.

Revisado


Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA SERVICIOS INSTITUCIONALES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>SI 3/5</b>
---	---	-------------------

**Régimen Económico:**

Los fondos el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, son comunes y se conforma por:

- a. Contribuciones mensuales de los socios;
- b. Contribuciones especiales que se hiciere;
- c. Ingresos por arrendamientos
- d. Los donativos y fondos adquiridos en alguna actividad social en beneficio del Centro; y,
- e. Todos los dineros que a título de ganancia sean adquiridos con la gestión de la institución.

Revisado

Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
HOJA DE MARCAS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**HM**

**HOJA DE MARCAS**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
✓	Revisado
✓	Confirmado
∑	Sumatoria
@	Hallazgo
∞	Funciones Duplicadas
∞	Documento en mal estado
ü	Documento sin firma
®	No reúne requisitos
©	Diferencia de Control Interno
∅	No existe documentación
Φ	Incumplimiento de procesos
€	Sustentado con evidencia
≠	Datos Incompletos
α	Evidencia
➤	Expedientes desactualizados

✓ Revisado

☑ Verificado

Preparado por: **J.G**

Fecha: 02/08/2017

Revisado por: **Y.G-D.V**

Fecha: 16/10/2017



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
HOJA DE REFERENCIA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**HR**

**HOJA DE REFERENCIAS**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
PA	Programa de Auditoria
ET	Entrevista preliminar
CP	Carta de presentación
ECI	Evaluación de control interno
HH	Hoja de hallazgo
ICI	Informe de control interno
AMC	Ambiente de control
ACC	Actividades de Control
EVR	Evaluación de riesgos
IC	Información y Comunicación.
SM	Supervisión y monitoreo
VD	Verificación de documentos
REO	Revisión de estructura orgánica
IG	Indicadores de gestión
NA	Notas aclaratorias
MM	Matriz de monitoreo
EM	Evaluación de Misión
EV	Evaluación de Visión
YGB	Yolanda Garrido Bayas
DPVS	Diego Patricio Vallejo Sánchez
JMGV	Johana Madelen Guilcapi Vera

Revisado


Verificado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Programa Auditoría-Planificación Preliminar</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>PA</b>																																																					
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>																																																							
<b>Entidad:</b> Centro de Militares en Retiro de Pastaza																																																							
<b>Alcance:</b> Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016																																																							
<b>Objetivo:</b> Establecer los lineamientos y procedimientos de trabajo a realizar en la auditoría de gestión.																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 65%;">PROCEDIMIENTO</th> <th style="width: 15%;">REF. PT</th> <th style="width: 15%;">ELAB.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Elabore el Programa de Auditoría</td> <td style="color: red;">PA</td> <td rowspan="16" style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border-left: 1px solid blue; border-right: 1px solid blue; height: 100%;"></div> <div style="margin: 0 10px;">J. G</div> </div> </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Elabore la carta de propuesta de los servicios de auditoría</td> <td style="color: red;">CP</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Elabore Contrato de Auditoría</td> <td style="color: red;">CA</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Elabore la carta de aceptación de servicio</td> <td style="color: red;">AA</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Elabore la notificación de inicio de auditoría</td> <td style="color: red;">IA</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Elabore Memorándum de Planificación</td> <td style="color: red;">MP</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Realice la entrevista al gerente del centro</td> <td style="color: red;">EG</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Solicite la información general de la institución.</td> <td style="color: red;">SIG</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Elabore Matriz FODA</td> <td style="color: red;">MF</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Realice la matriz de correlación FO</td> <td style="color: red;">MCFO</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Realice la matriz de correlación DA</td> <td style="color: red;">MCDA</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Realice la matriz de prioridad interna</td> <td style="color: red;">MPI</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Realice la matriz de prioridad externa</td> <td style="color: red;">MPE</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>Realice el perfil estratégico interno</td> <td style="color: red;">PEI</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>Realice el perfil estratégico externo</td> <td style="color: red;">PEE</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>Realice el análisis de factores internos y externos</td> <td style="color: red;">AFIE</td> </tr> </tbody> </table>			N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	ELAB.	1	Elabore el Programa de Auditoría	PA	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border-left: 1px solid blue; border-right: 1px solid blue; height: 100%;"></div> <div style="margin: 0 10px;">J. G</div> </div>	2	Elabore la carta de propuesta de los servicios de auditoría	CP	3	Elabore Contrato de Auditoría	CA	4	Elabore la carta de aceptación de servicio	AA	5	Elabore la notificación de inicio de auditoría	IA	6	Elabore Memorándum de Planificación	MP	7	Realice la entrevista al gerente del centro	EG	8	Solicite la información general de la institución.	SIG	9	Elabore Matriz FODA	MF	10	Realice la matriz de correlación FO	MCFO	11	Realice la matriz de correlación DA	MCDA	12	Realice la matriz de prioridad interna	MPI	13	Realice la matriz de prioridad externa	MPE	14	Realice el perfil estratégico interno	PEI	15	Realice el perfil estratégico externo	PEE	16	Realice el análisis de factores internos y externos	AFIE
N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	ELAB.																																																				
1	Elabore el Programa de Auditoría	PA	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border-left: 1px solid blue; border-right: 1px solid blue; height: 100%;"></div> <div style="margin: 0 10px;">J. G</div> </div>																																																				
2	Elabore la carta de propuesta de los servicios de auditoría	CP																																																					
3	Elabore Contrato de Auditoría	CA																																																					
4	Elabore la carta de aceptación de servicio	AA																																																					
5	Elabore la notificación de inicio de auditoría	IA																																																					
6	Elabore Memorándum de Planificación	MP																																																					
7	Realice la entrevista al gerente del centro	EG																																																					
8	Solicite la información general de la institución.	SIG																																																					
9	Elabore Matriz FODA	MF																																																					
10	Realice la matriz de correlación FO	MCFO																																																					
11	Realice la matriz de correlación DA	MCDA																																																					
12	Realice la matriz de prioridad interna	MPI																																																					
13	Realice la matriz de prioridad externa	MPE																																																					
14	Realice el perfil estratégico interno	PEI																																																					
15	Realice el perfil estratégico externo	PEE																																																					
16	Realice el análisis de factores internos y externos	AFIE																																																					
<b>Preparado por: J.G</b>		<b>Fecha: 02/08/2017</b>																																																					
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>		<b>Fecha: 16/10/2017</b>																																																					



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Carta de Presentación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CP**

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN**

Puyo, 01 de agosto del 2017

Señor  
Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA.**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez mis deseos de éxito en sus acertadas funciones.

Por medio del presente me permito poner en su consideración la propuesta de servicios profesionales para efectuar la Auditoría de Gestión, para el estudio preliminar y la planificación del **CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**. Nuestro compromiso es sin duda ofrecer ideas creativas y soluciones innovadoras, para lo cual hemos asignado un equipo de trabajo con amplia experiencia y profesionalismo idóneo para detectar oportunidades de mejoramiento continuo, y ofrecer recomendaciones útiles para la entidad a la cual representa.

A espera de una respuesta favorable, seguros de que la presente propuesta cumple con sus expectativas y sobretodo con los objetivos que ustedes han fijado para la entidad, me suscribo.

Atentamente,


Lcda. Johana Guilcapi  
**JG AUDITOR INDEPENDIENTE**

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: J.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>PROPUESTA DE SERVICIOS</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b> <b>DEL 2016</b>	<b>PA 1/7</b>
---	--	---------------

Puyo, 02 de agosto del 2017

Señor

Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA.**

Presente.-

De mi consideración:

Reciban un cordial y atento saludo de parte de quienes conformamos “JG” Auditor Independiente, por medio del presente es grato poner en su conocimiento que nuestra empresa oferta servicios de auditoría de conformidad a las Normas de Auditoría, leyes y reglamentos legales establecidos en nuestro país.

En este sentido, ponemos a su disposición nuestra oficina, con la finalidad de ejecutar el trabajo de auditoría externa requerido por su entidad; para el efecto, a Usted comedidamente manifiesto los siguientes aspectos:

I. PLANEACIÓN: Las actividades a ejecutar en esta aspecto comprenderán entre otras el análisis minucioso del negocio, su proceso contable y la realización de procedimientos, el objetivo será reunir información que nos permitan evaluar el riesgo a nivel de cuenta, transacciones y, riesgos específicos identificados o no identificados y desarrollar un plan de auditoría adecuado y oportuno.

II. AUDITORÍA DE GESTIÓN: Se evaluará la gestión administrativa periodo 2016, así como los procedimientos específicos de los informes, presentando los Dictámenes e Informes correspondientes preparados de acuerdo con las leyes de nuestro país.

Revisado

Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
PROPUESTA DE AUDITORÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2016**

**PA 2/7**

III. INFORMES: Se presentará a la Junta General de Socios en su debida oportunidad y a los Órganos de Administración, la información pertinente relacionada a la gestión y el control interno, los bienes y valores sociales, la documentación legal y estatutaria y, los demás aspectos que se consideren de importancia.

IV. VALOR AGREGADO EN NUESTROS SERVICIOS: Periódicamente se emitirán Circulares informativas con el propósito de informar a nuestros clientes sobre los cambios que se susciten en los temas fiscales, legales, comerciales, etc. o la innovación referente a nuevas técnicas en asuntos financieros, administrativos, organizacionales de sistemas entre otros, así como algunos consejos para mejorar la parte operativa y administrativa del Ente Económico asesorado.

V. VALOR DEL SERVICIO: El valor será convenido entre las partes por concepto de los Servicios Profesionales prestados, en este valor no se incluye el valor del IVA; la forma de pago será de conformidad al siguiente detalle: el 50% a la suscripción del contrato, el 25% a la presentación del informe borrador, y el 25% restante a la entrega del Informe Final. El monto de nuestros honorarios será de acuerdo al tiempo que se requiera para ejecutar nuestro trabajo.

De antemano, manifestamos que sería un grato honor proporcionarles nuestros servicios.

Atentamente,

Lcda. Johana Guilcapi

**JG AUDITOR INDEPENDIENTE**

Revisado

Verificado


**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA PROPUESTA DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>PA3/7</b>
---	--	--------------

**PROPUESTA DE LA FIRMA**

**Fecha de creación:**

Instituida en año 2010 por su socia fundadora, Johana Guilcapi, esta firma viene sirviendo a varias empresas a nivel nacional, “JG” Auditor Independiente, es una firma independiente que brinda servicios profesionales especializados en las áreas de auditoría, contabilidad, tributación y consultoría de negocios. Garantizamos la calidad de nuestros servicios, la experiencia de cinco años como firma independiente, nos ha enseñado a responder eficientemente a las necesidades de nuestros clientes.

**Asesoramiento:**


Nuestra firma independiente oferta un amplio asesoramiento en temas contables, tributación, inversión, mediante la aplicación de auditorías internas, de gestión, administrativas, financieras, integrales, consultoría de procesos y proyectos de diversa índole.

**Misión**

Suministrar, con los más elevados niveles técnicos y éticos, servicios profesionales de calidad, que garantizan la seguridad, rentabilidad y crecimiento en nuestros clientes, el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, y por ende el progreso de nuestro país.

- Revisado
- Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b>  <b>PROPUESTA DE AUDITORÍA</b>  <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>  <b>DEL 2016</b>	<b>PA 4/7</b>
---	--	---------------

**Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional como una de las firmas independientes de auditoría de mejor calidad de servicios profesionales y de asesoramiento organizacional que existe en Ecuador, lo cual permitirá posesionarse en el mercado como una de las firmas de mayor prestigio en las áreas de auditoría, tributación y contabilidad.

**Valores**

- **ENTRENAMIENTO Y CAPACIDAD PROFESIONAL**

El servicio de auditoría brindado por “JG” Auditor Independiente, es efectuado por profesionales que poseen permanente entrenamiento técnico y pericia como auditor.

- **INDEPENDENCIA**

Mantenemos total independencia de criterio en todos nuestros servicios de auditoría ofertados, prevaleciendo la objetividad imparcial en nuestra actuación profesional.

- **CUIDADO Y ESMERO PROFESIONAL**

La prestación de nuestros servicios de auditoría lo efectuamos con la eficiencia y diligencia del caso en todas las fases del proceso de auditoría.

- **EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE**

Nuestros servicios de auditoría buscan obtener las evidencias necesarias mediante inspecciones, observaciones, indagaciones y confirmaciones para obtener una base razonable que nos permita expresar nuestra opinión, debidamente fundamentada y sustentada en nuestros papeles de trabajo.


- **CONTROL DE CALIDAD**

Aplicamos un sinnúmero de políticas y procedimientos, recursos técnicos especializados para obtener una seguridad razonable de que nuestros servicios de auditoría se realizaron de conformidad a las normas legales vigentes.

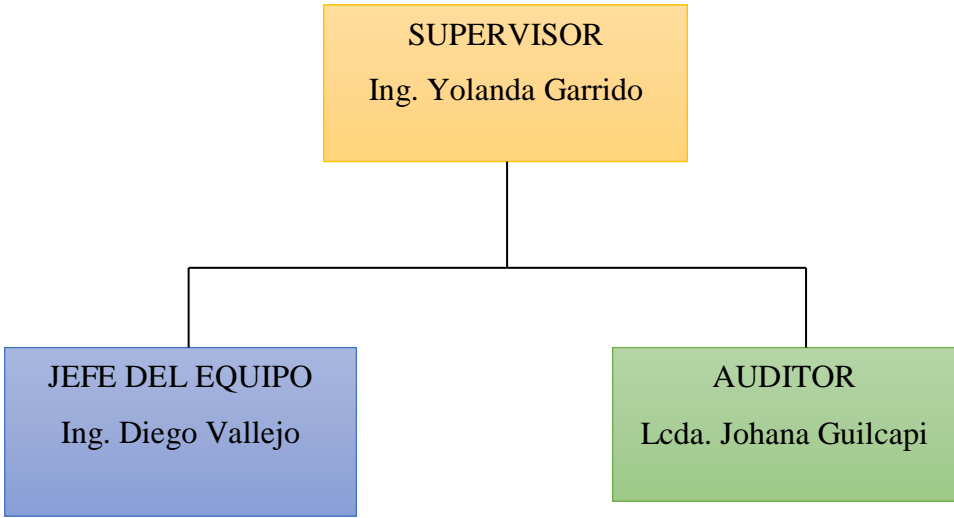
Revisado

Verificado

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA PROPUESTA DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>PA 5/7</b>
---	--	---------------

**Organigrama de la Firma**




**Servicios**

Las características básicas de la prestación de nuestros servicios profesionales es brindar servicios personalizados de alta calidad y ofrecer apoyo permanente al cliente para encontrar soluciones profesionales a sus necesidades institucionales. De este modo, buscamos permanentemente dar un valor agregado a nuestros ejecutivos y empresarios.

**Nuestro compromiso:**

Ayudar a ejecutivos emprendedores y dueños de negocios a alcanzar el éxito y hacer realidad sus objetivos y ambiciones de productividad, mediante el aporte de ideas innovadoras y el apoyo permanente de profesionales altamente capacitados.

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA PROPUESTA DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>PA 6/7</b>
---	--	---------------

**Objetivos del servicio**

- Auditar la gestión administrativa, económico financiera; fundamentados en estándares internacionales y normativa nacional con la finalidad de posibles riesgos y sugerir acciones inmediatas de mejora.
- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía de los procesos que lleva a cabo la empresa en el desarrollo de sus actividades.
- Determinar deficiencias existentes en la organización, causantes de dificultades en potencia, para poder emitir su debida conclusión y recomendación.
- Mantener independencia en cuanto al trabajo que realiza.
- Examinar los métodos y desempeños administrativos que comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, para determinar la veracidad del mismo.

**PRODUCTO A ENTREGAR**

El informe de auditoría es el producto final, que presentará nuestra firma independiente, el cual principalmente contendrá sus debidas observaciones, conclusiones y recomendaciones.


En este sentido, el informe cumplirá con dos funciones básicas:

- Comunicar los resultados de la auditoria de gestión aplicada.
- Persuadir a la gerencia para adoptar de forma inmediata determinadas acciones de mejora antes de que las falencias encontradas puedan afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Estructura del informe de auditoría de gestión:

- Síntesis gerencial.
- Introducción.
- Conclusiones.
- Observaciones y recomendaciones.

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>PROPUESTA DE AUDITORÍA</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	<b>PA 7/7</b>
---	--	---------------

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

N°	EMPRESA	TIPO DE TRABAJO
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de Pastaza - CACEP	Asesoría contable y de transacción.
2	VAZCONES CONSTRUCTORES	Auditoría interna.
3	Operadora de Transporte Pesado RIO PASTAZA CÍA. LTDA.	Curso de capacitación.
4	AEROKASHURCO S.A	Revisiones especiales.
5	CHEVROLET	Asesoría en Normas Internacionales de Información Financiera.
6	AMAZONBUILDING CIA. LTDA.	Auditoría de estados financieros.
7	CNT DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PASTAZA	Diagnóstico de procedimientos
8	PINTO	Asesoría contable y de transacción.
9	MERQUIAUTO	Auditoría interna.

**ALCANCE**

Verificar en cada una de las áreas del CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, el desarrollo y estricto cumplimiento de la normativa legal vigente; los compromisos y actividades adquiridos a partir del proceso de adopción hasta la fecha.

Atentamente,

Johana Guilcapi  
**J.G AUDITOR INDEPENDIENTE**

Preparado por: <b>J.G</b>	Fecha: 02/08/2017
Revisado por: <b>Y.G-D.V</b>	Fecha: 16/10/2017



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Aceptación de la Auditoría**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**AA**

Puyo, 04 de agosto del 2017

Auditor

Johana Guilcapi

**REPRESENTANTE DE J.G AUDITOR INDEPENDIENTE**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo.

Por medio el presente tengo el honor de confirmar formalmente la aceptación de sus servicios de auditoría. Es menester aclarar que la auditoría de gestión requerida deberá ser realizada con el propósito de conocer el grado de eficiencia y eficacia de la administrativa del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2016, misma que se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y demás normativa legal vigente, pues servirá de guía para el logro de objetivos y expectativas a corto y largo plazo. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, solicito sea comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Seguros de la calidad de sus servicios, y de los mejores resultados de haber tomado esta decisión, me suscribo.

Atentamente,

Sr. Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Contrato de Auditoría  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CA 1/3**

**CONTRATO DE AUDITORÍA**

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte, **PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**, representado por el Señor Sr. Ángel Serafín Valle Tene, portador del número de cédula 170304739-7, en su calidad de representante legal, por otra parte, **“J.G” Auditor Independiente**, representada por la Lcda. Johana Madelen Guilcapi Vera, portadora del número de cédula 160054047-8, quien actúa como Auditor; quien en adelante y para efectos de este contrato se denominarán, “CLIENTE” y "AUDITOR", respectivamente, al tenor de las siguientes cláusulas.

**CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES.-**

Mediante oficio con fecha 04 de agosto del 2017, se autorizó realizar la Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro en Pastaza, provincia de Pastaza, del periodo 2016, el cual fue aprobado por ambas partes.

**CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO**

Realizar una Auditoría de Gestión durante el periodo 2016, a las actividades y procesos que desempeña el Centro de Militares en Retiro en Pastaza, cuyos resultados serán presentados mediante un informe, el mismo que cumplirá con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

**CLÁUSULA TERCERA: PLAZO**

El plazo para la ejecución de la auditoría de gestión será de 50 días laborables, contados a partir de la firma del presente contrato.

**CLÁUSULA CUARTA: MONTO**

El valor será convenido entre las partes por concepto de los Servicios Profesionales prestados es decir \$ 950,00 (Novecientos cincuenta dólares americanos), en este valor no se incluye el valor del IVA; la forma de pago se realiza de la siguiente manera: el 50% a la suscripción del contrato, el 25% a la presentación del informe borrador, y el 25% restante a la entrega del Informe Final. El monto de nuestros honorarios será de acuerdo al tiempo que se necesitara para realizar nuestro trabajo.

**Preparado por: J.G**      **Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**      **Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Contrato de Auditoría  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CA 2/3**

**CLÁUSULA QUINTA: OBLIGACIONES DEL CLIENTE**

El “CLIENTE” deberá poner a disposición del “AUDITOR” de forma oportuna la información, documentos y registros que éste le solicite, el “CLIENTE” se compromete a brindar la cooperación necesaria para facilitar la ejecución del trabajo por parte del “AUDITOR” dentro del plazo previsto en la cláusula tercera.

**CLÁUSULA SEXTA: OBLIGACIONES DEL AUDITOR**

El Auditor emitirá sus informes de acuerdo a los siguientes parámetros:

- a. Efectuar la auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- b. Mantener la confidencialidad de cualquier información interna del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, obtenida durante el desarrollo del presente contrato.
- c. Elaborar y presentar el informe final de auditoría a su representante legal.

**CLÁUSULA SÉPTIMA: CONFIDENCIALIDAD**

El “AUDITOR” no deberá divulgar ninguna información suministrada por la “INSTITUCIÓN” generada u obtenida en la ejecución del presente contrato, sin el consentimiento previo de la “INSTITUCIÓN AUDITADA”.

**CLÁUSULA OCTAVA: DIVERGENCIA**

Cualquier divergencia que surgiere entre las partes inherente a aspectos técnicos o sobre la interpretación o ejecución del presente contrato, será sometida al fallo arbitral de la Cámara de Comercio de la ciudad del Puyo, provincia de Pastaza, y su decisión será única e ineludible.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Contrato de Auditoría  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CA 3/3**

**CLÁUSULA DÉCIMA: ACEPTACIÓN DE LAS PARTES**

Libre y voluntariamente, las partes expresamente declaran su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato y se someten a sus estipulaciones de la provincia de Pastaza.

Puyo, a los 04 días del mes de agosto del 2017.

Sr. Ángel Serafín Valle Tene

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE  
MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**

Lcda. Johana Madelen Guilcapi Vera

**AUDITORA  
J.G AUDITOR INDEPENDIENTE**

Preparado por: **J.G**

Fecha: 02/08/2017

Revisado por: **Y.G-D.V**

Fecha: 16/10/2017



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Inicio de Auditoría  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**IA**

Puyo, 07 de agosto del 2017

Señor  
Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA DE  
LA CIUDAD DE PUYO**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo por medio del presente me dirijo a usted para dar a conocer que, a partir del 07 de agosto del presente año, se dará inicio a la **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, PERÍODO 2016**; accionar previamente acordado.

Los objetivos que se buscan mediante la ejecución de la auditoría son:

1. Comunicar a los miembros del Centro, la Auditoría de Gestión que se llevará a cabo en las instalaciones de la institución que usted muy acertadamente dirige; nuestra auditoría se realizará al periodo del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016, misma que se realizará en el transcurso de 45 días laborables contados a partir del 01 de Agosto del 2017, en un plazo estimado de 50 días, este plazo de tiempo puede estar sujeto a modificaciones previo acuerdo entre ambas partes involucradas.
2. Realizar un análisis minucioso para medir la eficiencia, eficacia y economía de la organización; también se requerirá de un seguimiento progresivo de las recomendaciones dadas a la Presidencia para que estas sean acogidas de acuerdo al cronograma que determine la Auditoría.

Atentamente,

Johana Guilcapi  
**J.G AUDITOR INDEPENDIENTE**

**Preparado por: J.G**      **Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**      **Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Memorándum de Planificación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**MP 1/5**


**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**


**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PERÍODO:** DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

Preparado por: Johana Madelen Guilcapi Vera	Fecha: 02/08/2017	
Revisado por: Yolanda Garrido Bayas	Fecha: 16/10/2017	
<b>1. REQUISITOS DE LA AUDITORÍA</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Informe de Análisis general y diagnóstico</li><li>Memorando de Antecedentes y Síntesis de la información</li><li>Informe corto ( dictamen de los resultados de la Auditoría)</li></ul>		
<b>2. ACTIVIDADES</b>		
Inicio de trabajo de la Auditoría		
Archivo de planificación		
Archivo permanente		
Ejecución del Trabajo de Auditoría		
Discusión del borrador del informe con los funcionarios del Centro de Militares en Retiro de Pastaza.		
Presentación de Informes		
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Nombres</b>	<b>Siglas</b>
Supervisor	Ing. Yolanda Garrido Bayas	<b>YGB</b>
Jefe de Equipo	Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez	<b>DPVS</b>
Auditora	Egresada Johana Madelen Guilcapi Vera	<b>JMGV</b>
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>		
<b>ETAPAS</b>		<b>DÍAS</b>
Fase I: Conocimiento Preliminar		15
Fase II: Planificación		10
Fase III: Ejecución		20
Fase IV: Comunicación de Resultados		10
<b>Total días presupuestados</b>		<b>55</b>
<b>Preparado por: J.G</b>		<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>		<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b>  <b>Memorándum de Planificación</b>  <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>MP 2/5</b>
<b>5. RECURSOS</b>		
Humanos	Equipo de Auditoría	
Financieros	Viáticos e Imprevistos	
Materiales	Útiles de oficina	
Tecnológicos	Computador, calculadora, etc.	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>		
<b>6.1. Información General del Centro de Militares en Retiro Pastaza</b>		
Misión		
Visión		
Objetivos		
Actividades principales		
Servicios que ofrece		
Estructura orgánica		
Principales fortalezas y debilidades		
Principales oportunidades y amenazas		
<b>6.2. Enfoque a:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría orientada hacia la comprobación del cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización.</li> <li>• Auditoría orientada hacia la eficacia y economía en el uso de los recursos.</li> </ul>		
<b>6.3. Objetivos</b>		
<b>Objetivo General:</b> Aplicar una Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, para evaluar su desempeño institucional en el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
<b>Objetivos Específicos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Considerar las principales concepciones teóricas sobre la Auditoría de Gestión y su importancia en las organizaciones, para establecer un procedimiento de aplicación en el Centro de Militares Retirados de Pastaza.</li> <li>b. Efectuar un examen de la Gestión del Centro con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de sus resultados en relación a las metas previstas.</li> <li>c. Presentar un informe sobre la situación global del Centro de Militares en retiro de Pastaza y la actuación de la dirección superior, que sirva de guía para una correcta toma de decisiones.</li> </ol>		
<b>Preparado por: J.G</b>		<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>		<b>Fecha: 16/10/2017</b>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b>  <b>Memorándum de Planificación</b>  <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>MP 3/5</b>
<b>6.4. Alcance</b>		
<p>El examen de Auditoría de Gestión se llevará a cabo en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, y cubrirá en forma detallada los procesos ejecutados en las unidades administrativas de la organización durante el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016, con el objeto de medir el logro de los objetivos, el cumplimiento de políticas, eficiencia y economía en el uso de los recursos.</p>		
<b>6.5. Indicadores de Gestión</b>		
<p>Los indicadores se aplicarán para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, misión, visión, políticas, eficiencia, eficacia en el desempeño de las actividades de los directivos y funcionarios de la institución.</p>		
<b>6.6. Componente y subcomponentes elegidos para la fase de ejecución de la Auditoría de Gestión del Centro de Militares en Retiro de Pastaza</b>		
<p>Establecer en forma global el nivel de riesgo del componente y sus principales factores internos y externos que influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elaboración de una matriz FODA</li> <li>b. Cálculo del riesgo de Auditoría por medio de cuestionarios de control interno plasmados en una matriz de ponderación.</li> <li>c. Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos del Centro de Militares en Retiro de Pastaza con la aplicación de los indicadores de gestión.</li> <li>d. Hoja de resumen de hallazgos del componente.</li> </ol>		
<b>• Gestión Administrativa</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de un cuestionario para conocer la supervisión de actividades y su eficacia de resultados.</li> <li>- Elaborar una matriz de calificación del grado de confianza del control interno. Describir los hallazgos resultantes de la investigación.</li> </ul>		
<b>6.7. Control Interno</b>		
<p>Durante el transcurso del trabajo de campo se revisará y evaluará el control interno de cada una de las unidades administrativas, mediante la aplicación de los respectivos cuestionarios en los cuales se determinará si los resultados obtenidos son satisfactorios, los mismos que nos permitirán depositar nuestra confianza en el sistema que mantiene el Centro de Militares.</p>		
	<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
	<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Memorándum de Planificación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**MP 4/5**

**6.8. Requerimiento de la Auditoría**

**• Instrumentos auxiliares para la medición de la eficiencia**

- Recolección de la información de procesos administrativo operativo.
- Estudio de la filosofía corporativa del Centro.
- Análisis y estudio de las funciones de cada estamento.
- Reconocimiento del diseño organizacional del Centro en cada unidad administrativa.

**• Evaluación del Sistema de Control Interno**

- Medición del ambiente del trabajo del Centro de Militares en Retiro de Pastaza
- Comprobación de la participación del personal del Tesorería.
- Estimación del estilo de liderazgo y desempeño de las funciones en cada estamento.
- La jerarquía de las necesidades organizacionales.
- El nivel de responsabilidad y autoridad en las distintas áreas.
- Niveles de prioridades en las necesidades organizacionales (recursos, dirección eficiencia y eficacia.)
- Estructuración de la matriz de riesgo para identificar las áreas críticas

**• Aspectos que pueden afectar nuestra opinión**

Cuando el Centro de Militares en Retiro de Pastaza se niegue a proporcionar la información suficiente para realizar la Auditoría y por ende para emitir nuestro informe acerca de la investigación.

**• Puntos básicos de interés**

Debemos considerar que en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza no se ha realizado una Auditoría de Gestión anteriormente, por lo que nosotros nos encargaremos de revisar las principales falencias que se encuentre en el transcurso de la misma.

Al realizar un enfoque a los resultados del control interno del Centro de Militares en Retiro de Pastaza, se efectúa la comparación de las normativas y estándares de trabajo cumplido en función de los objetivos establecidos.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Memorándum de Planificación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**MP 5/5**

Debiéndose priorizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad con que se están practicando las actividades dentro de cada proceso en dichas áreas, determinando la optimización de recursos con la aplicación de indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos, calificar el grado de desempeño y productividad con que se manejan los recursos en cuanto a sus ingresos y gastos; lo cual estará reflejado en las pruebas de Auditoría contenidas en los papeles de trabajo desarrollados por el equipo de auditoría.

**7. PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La colaboración del Centro de Militares en Retiro de Pastaza será a través del Presidente quien recibió nuestro requerimiento.

**8. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

-----  
**Ing. Yolanda Garrido**  
**SUPERVISOR**

-----  
**Ing. Diego Vallejo**  
**JEFE DE EQUIPO**


-----  
**Johana Guilcapi**  
**AUDITOR**

**Preparado por: J.G**


**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**


	<p align="center"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p align="center"><b>Cédula Narrativa - Entrevista al Presidente</b></p> <p align="center"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p align="center"><b>EP</b></p> <p align="center"><b>½</b></p>
<p align="center"><b>ENTREVISTA AL PRESIDENTE</b></p> <p><b>Nombre del entrevistado:</b> Sr. Ángel Valle</p> <p><b>Cargo:</b> PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</p> <p><b>Día:</b> 08 de agosto del 2017</p> <p><b>1. Cuáles considera usted las fortalezas que posee el Centro de Militares en Retiro de Pastaza?</b></p> <p>El Presidente del Centro considera como fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación donde se encuentra el Centro</li> <li>• Los servicios que presta el Centro a sus afiliados</li> <li>• El reconocimiento y prestigio que tiene en la comunidad</li> <li>• Referencias positivas de los socios sobre el servicio que se brinda.</li> <li>• La experiencia de los directivos.</li> </ul> <p><b>2. ¿Cree usted que la gestión administrativa mejoraría si se implementan indicadores que permitan medir y evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios que brinda la institución?</b></p> <p>El Presidente responde en forma positiva, la gestión administrativa cumple con los objetivos propuestos y logra las metas definidas, a través de la evaluación y medición de cómo se está ofertando los servicios, en cuanto a la calidad, oportunidad y cantidad. Por tal razón es conveniente que el Centro cuente con Indicadores de Gestión para evaluar periódicamente las actividades desarrolladas.</p> <p><b>3. ¿Los socios y personal administrativo contribuyen para el cumplimiento de los objetivos?</b></p> <p>Responde que sí, que todos contribuyen con responsabilidad el cumplimiento de sus actividades asignadas y a tiempo posible para lograr que los objetivos propuestos por el Centro se cumplan a cabalidad. Reconoce además que el trabajo en equipo es muy indispensable y otorga resultados positivos, por tal motivo menciona que la clave para el cumplimiento de los objetivos es trabajando en conjunto, puesto que ha dado como resultado el desarrollo de la organización, y por ende más productividad.</p> <p><b>4. ¿La estructura organizacional del Centro está muy bien definida?</b></p> <p>No, creo que se necesite hacer algunos ajustes para que la estructura organizacional este de acuerdo a las necesidades de la organización. Es necesario definir y ubicar las jerarquías de acuerdo a los niveles por responsabilidades y las funciones que cada funcionario desempeña con la finalidad de delimitar las funciones.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>



	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Cédula Narrativa - Entrevista al presidente Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>EP</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/2</b></p>
<p><b>5. ¿Piensa usted que el personal que labora en la institución se encuentra comprometido con el Centro?</b></p> <p>Si se sienten comprometidos con el Centro y la forma en que lo demuestran es entregando su aporte intelectual para el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas y encomendadas, tomando en cuenta que la misma les brinda un lugar de trabajo estable, es decir se trabaja por el bien común que es el bienestar de la familia militar.</p> <p><b>6. ¿El Centro cuenta con un orgánico funcional que favorezca el buen desempeño?</b></p> <p>El entrevistado manifestó que el Centro carece de un orgánico funcional, pero también nos comentan que sería importante que se disponga de ello, para que aporte al buen desempeño laboral, pues de ello se lograría un trabajo eficiente, enfrentando las leyes que actualmente exigen que las entidades tengan en orden y disposición todos sus reglamentos.</p> <p><b>7. ¿El personal que labora en el Centro ha recibido capacitación en sus respectivas áreas y cada que tiempo se lo realiza?</b></p> <p>Si, en los últimos dos años si han recibido una capacitación, tanto el personal administrativo como los socios, esto se da con la finalidad de estar preparados y asumir los cambios que demanda el entorno.</p> <p><b>8. ¿De qué forma el Centro solventa sus gastos?</b></p> <p>A través de las aportaciones de los socios e ingresos por arrendamientos.</p> <p><b>9. ¿De qué manera motiva a su personal para lograr el trabajo en equipo?</b></p> <p>Dice que siempre están motivando al personal, realizando reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de tareas planificadas y con la finalidad de corregir errores detectados o terminar actividades inconclusas. Además el trabajo en equipo es una estrategia para mantenerlos siempre activos y con más ganas de cumplir el trabajo de manera eficiente.</p> <p><b>10. ¿Considera usted que una Auditoria de Gestión fortalecerá la gestión administrativa del Centro?</b></p> <p>Se manifiesta de manera positiva, piensa que sería muy importante contar con una herramienta de gestión que contribuya a mejorar la toma de decisiones y a corregir errores. La evaluación de los servicios y la medición del grado de cumplimiento de los objetivos permitirá tomar correctivos a tiempo y a evitar inconvenientes en las funciones y puestos de trabajo, y ayudaría a mantener un control de las actividades.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>

#### 4.2.2 Fase II: Planificación Específica

### FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Matriz FODA</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>MF</b>
<b>MATRIZ FODA ✓</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatividad bajo leyes, normas y reglamentos.</li> <li>• El Centro de militares en retiro de Pastaza tiene prestigio, cuenta con un grupo sólido de socios.</li> <li>• El Centro cuenta con infraestructura propia.</li> <li>• Buen clima organizacional, se actúa en base a la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo.</li> <li>• Centro de militares en retiro conformado por socios de la tercera edad que gozan más derechos y beneficios que los demás ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica (zona céntrica de la Ciudad de Puyo), de fácil acceso que permite mayor vinculación con la sociedad.</li> <li>• Acceso a convenios institucionales con el MIESS y GAD's municipales por ser personas de la tercera edad. (Grupo de atención prioritaria)</li> <li>• Coordinación y gestión conjuntamente con la Prefectura de la Provincia de Pastaza y la Brigada de Selva Nro. 17 Pastaza para nueva infraestructura.</li> <li>• Implementar nuevos servicios para la familia militar que permita generar mayores ingresos y por ende mejorar el prestigio de la institución.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un Sistema de Control interno adecuado que permita examinar permanentemente si se realizan o no correctamente los procesos internos.</li> <li>• No lleva un control o registro de ingresos y egresos eficaz, a pesar de sus mínimos ingresos financieros.</li> <li>• La administración la ejercen socios que no están capacitados para llevar adecuadamente la operatividad y funcionalidad del Centro.</li> <li>• El Centro de militares desconoce métodos o procedimientos que permitan mejorar el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los ingresos económicos debido a la austeridad económica.</li> <li>• No rendimiento o falta de cumplimiento de los conocimientos suficientes, preparación académica y experiencia profesional que se requiere para ser parte del Área Administrativa.</li> <li>• Manejo innadecuado de los recursos del Centro de Militares</li> <li>• Posible fracaso y disolución del Centro de Militares</li> <li>• Falta de asociados al gremio</li> </ul>	
<b>✓ Revisado</b>		
<b>Preparado por: J.G</b>		<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>		<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Matriz Correlación FO**

**Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016.**

**MCFO**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN FO**

<b>O/F</b>	<b>F1</b> Operatividad bajo leyes, normas y reglamento.	<b>F2</b> El Centro de militares en retiro de Pastaza tiene prestigio, cuenta con un grupo sólido de socios.	<b>F3</b> El Centro cuenta con infraestructura propia.	<b>F4</b> Buen clima organizacional, se actúa en base a la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo	<b>F5</b> Centro de militares en retiro conformado por socios de la tercera edad que gozan más derechos y beneficios que los demás ciudadanos	<b>TOTAL</b>
<b>O1</b> Ubicación estratégica (zona céntrica de la Ciudad de Puyo), de fácil acceso que permite mayor vinculación con la sociedad.	1	1	3	1	1	<b>6</b>
<b>O2</b> Acceso a convenios institucionales con el MIESS y GAD's municipales por ser personas de la tercera edad. (Grupo de atención prioritaria)	3	1	1	1	5	<b>11</b>
<b>O3</b> Coordinación y gestión conjuntamente con la Prefectura de la Provincia de Pastaza y la Brigada de Selva Nro. 17 Pastaza para nueva infraestructura.	3	1	5	1	1	<b>7</b>
<b>O4</b> Implementar nuevos servicios para la familia militar que permita generar mayores ingresos y por ende mejorar el prestigio de la institución.	1	3	3	1	1	<b>11</b>
<b>TOTAL Σ</b>	8	6	12	4	8	

Confirmado

**Preparado por: S. S**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Matriz Correlación DA**

**Del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2016.**

**MCDA**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN DA**

A/D	D1 No existe un Sistema de Control interno adecuado que permita examinar permanentemente si se realizan o no correctamente los procesos internos.	D2 No lleva un control o registro de ingresos y egresos eficaz, a pesar de sus mínimos ingresos financieros.	D3 La administración la ejercen socios que no están capacitados para llevar adecuadamente la operatividad y funcionalidad del Centro.	D4 El Centro de militares desconoce métodos o procedimientos que permitan mejorar el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional.	TOTAL
<b>A1</b> Disminución de los ingresos económicos debido a la austeridad económica.	1	3	1	1	5
<b>A2</b> No rendimiento o falta de cumplimiento de los conocimientos suficientes, preparación académica y experiencia profesional que se requiere para ser parte del Área Administrativa.	3	1	5	5	14
<b>A3</b> Manejo inadecuado de los recursos del Centro de Militares	5	5	3	5	18
<b>A4</b> Posible fracaso y disolución del Centro de Militares	5	1	3	3	12
<b>A5</b> Falta de asociados al gremio	1	1	1	1	4
<b>TOTAL</b> $\Sigma$	15	11	13	15	

Confirmado


Preparado por: **S. S**

Fecha: 02/08/2017

Revisado por: **Y.G-D.V**

Fecha: 16/10/2017

	<p align="center"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p align="center"><b>Matriz de Prioridad Interna</b></p> <p align="center"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p align="center"><b>MPI</b></p>
<p align="center"><b>MATRIZ DE PRIORIDAD INTERNA <input checked="" type="checkbox"/></b></p>		
<p align="center"><b>CÓDIGO</b></p>	<p align="center"><b>VARIABLES</b></p>	
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p>		
<p align="center"><b>F3</b></p>	<p>El Centro cuenta con infraestructura propia</p>	
<p align="center"><b>F1</b></p>	<p>Operatividad bajo leyes, normas y reglamento.</p>	
<p align="center"><b>F5</b></p>	<p>Centro de militares en retiro conformado por socios de la tercera edad que gozan más derechos y beneficios que los demás ciudadanos</p>	
<p align="center"><b>F2</b></p>	<p>El Centro de militares en retiro de Pastaza tiene prestigio, cuenta con un grupo sólido de socios.</p>	
<p align="center"><b>F4</b></p>	<p>Buen clima organizacional, se actúa en base a la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo</p>	
<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p>		
<p align="center"><b>D1</b></p>	<p>No existe un Sistema de Control interno adecuado que permita examinar permanentemente si se realizan o no correctamente los procesos internos.</p>	
<p align="center"><b>D4</b></p>	<p>El Centro de militares desconoce métodos o procedimientos que permitan mejorar el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional.</p>	
<p align="center"><b>D3</b></p>	<p>La administración la ejercen socios que no están capacitados para llevar adecuadamente la operatividad y funcionalidad del Centro.</p>	
<p align="center"><b>D2</b></p>	<p>No lleva un control o registro de ingresos y egresos eficaz, a pesar de sus mínimos ingresos financieros.</p>	
<p><input checked="" type="checkbox"/> Confirmado</p>		
<p><b>Preparado por: S. S</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Matriz de Prioridad Externa</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016.</b>	<b>MPE</b>
---	--	------------

**MATRIZ DE PRIORIDAD EXTERNA**

CÓDIG O	VARIABLES
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>04</b>	Implementar nuevos servicios para la familia militar que permita generar mayores ingresos y por ende mejorar el prestigio de la institución.
<b>02</b>	Acceso a convenios institucionales con el MIESS y GAD's municipales por ser personas de la tercera edad. (Grupo de atención prioritaria)
<b>03</b>	Coordinación y gestión conjuntamente con la Prefectura de la Provincia de Pastaza y la Brigada de Selva Nro. 17 Pastaza para nueva infraestructura.
<b>01</b>	Ubicación estratégica (zona céntrica de la Ciudad de Puyo), de fácil acceso que permite mayor vinculación con la sociedad.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A3</b>	Manejo inadecuado de los recursos del Centro de Militares
<b>A2</b>	No rendimiento o falta de cumplimiento de los conocimientos suficientes, preparación académica y experiencia profesional que se requiere para ser parte del Área Administrativa.
<b>A4</b>	Posible fracaso y disolución del Centro de Militares
<b>A1</b>	Disminución de los ingresos económicos debido a la austeridad económica
<b>A5</b>	Falta de asociados al gremio

Confirmado

<b>Preparado por: S. S</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
----------------------------	--------------------------

<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>
------------------------------	--------------------------



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Perfil Estratégico Interno**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016.**

**PEI**

ASPECTOS INTERNOS		FORTALEZAS		EQUILI	DEBILIDADES	
		GRAN FORTAL.	FORTAL		DEBIL.	GRAN DEBILID
		1	2	3	4	5
<b>F3</b>	El Centro cuenta con infraestructura propia	●				
<b>F1</b>	Operatividad bajo leyes, normas y reglamento.		●			
<b>F5</b>	Centro de militares en retiro conformado por socios de la tercera edad que gozan más derechos y beneficios que los demás ciudadanos		●			
<b>F2</b>	El Centro de militares en retiro de Pastaza tiene prestigio, cuenta con un grupo sólido de socios.		●			
<b>F4</b>	Buen clima organizacional, se actúa en base a la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo		●			
<b>D1</b>	No existe un Sistema de Control interno adecuado que permita examinar permanentemente si se realizan o no correctamente los procesos internos.					●
<b>D4</b>	El Centro de militares desconoce métodos o procedimientos que permitan mejorar el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional.					●
<b>D3</b>	La administración la ejercen socios que no están capacitados para llevar adecuadamente la operatividad y funcionalidad del Centro.					●
<b>D2</b>	No lleva un control o registro de ingresos y egresos eficaz, a pesar de sus mínimos ingresos financieros.					●
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>0%</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**


**Perfil Estratégico Externo**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016.**

**PEE**

ASPECTOS EXTERNOS		AMENAZAS		EQUILIBR	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMEN	AMENAZ		OPORTUNI	GRAN OPORTUNIDA
		1	2		3	4
<b>A3</b>	Manejo inadecuado de los recursos del Centro de Militares	●				
<b>A2</b>	No rendimiento o falta de cumplimiento de los conocimientos suficientes, preparación académica y experiencia profesional que se requiere para ser parte del Área Administrativa.		●			
<b>A4</b>	Posible fracaso y disolución del Centro de Militares		●			
<b>A1</b>	Disminución de los ingresos económicos debido a la austeridad económica		●			
<b>A5</b>	Falta de asociados al gremio		●			
<b>O4</b>	Implementar nuevos servicios para la familia militar que permita generar mayores ingresos y por ende mejorar el prestigio de la institución.				●	
<b>O2</b>	Acceso a convenios institucionales con el MIESS y GAD's municipales por ser personas de la tercera edad. (Grupo de atención prioritaria)				●	
<b>O3</b>	Coordinación y gestión conjuntamente con la Prefectura de la Provincia de Pastaza y la Brigada de Selva Nro. 17 Pastaza para nueva infraestructura.				●	
<b>O1</b>	Ubicación estratégica (zona céntrica de la Ciudad de Puyo), de fácil acceso que permite mayor vinculación con la sociedad.					●
<b>TOTALΣ</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>0%</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>



	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Evaluación de Factores Internos y Externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AFIE</b></p>
<p><b>ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b></p> <p><b>Perfil estratégico interno</b></p> <p>Al realizar la evaluación de la matriz F.O.DA., del CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, se detectó que el centro cuenta con infraestructura propia mismo que cumple sus funciones bajo leyes, normas y reglamentos. El centro de militares en retiro se encuentra conformado por socios de la tercera edad que gozan más derechos y beneficios que los demás ciudadanos, se desarrolla en un buen clima organizacional, se actúa en base a la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo. No existe un Sistema de Control interno adecuado que permita examinar permanentemente si se realizan o no correctamente los procesos internos. El Centro de militares desconoce métodos o procedimientos que permitan mejorar el rendimiento, y el nivel de eficiencia y eficacia institucional. La administración la ejercen socios que no están capacitados para llevar adecuadamente la operatividad y funcionalidad del Centro. No lleva un control o registro de ingresos y egresos eficaz, a pesar de sus mínimos ingresos financieros.</p> <p><b>Perfil estratégico externo</b></p> <p>Implementar nuevos servicios para la familia militar que permita generar mayores ingresos y por ende mejorar el prestigio de la institución. Promover el acceso a convenios institucionales con el MIESS y GAD's municipales por ser personas de la tercera edad. (Grupo de atención prioritaria). Coordinar conjuntamente con la Prefectura de la Provincia de Pastaza y la Brigada de Selva Nro. 17 Pastaza la ejecución de una nueva infraestructura. El centro cuenta con una ubicación estratégica (zona céntrica de la Ciudad de Puyo), de fácil acceso que permite mayor vinculación con la sociedad.</p> <p>El centro realiza un manejo inadecuado de los recursos del Centro de Militares mismo que no ayuda al rendimiento eficiente de sus actividades, y uno de los factores que afectan el centro es la disminución de los ingresos económicos debido a la austeridad económica vigente.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>

### 4.2.3 Fase III: Ejecución

### FASE III: EJECUCIÓN

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Programa de Auditoría-Planificación Específica</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>PA</b>	
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>Entidad:</b> CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA <b>Alcance:</b> Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016 <b>Objetivo:</b> Evaluar el control interno del Centro de Militares en Retiro de Pastaza			
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. PT	ELAB.
1	Elabore el Programa de Auditoría	PA	<div style="border-left: 1px solid blue; border-right: 1px solid blue; height: 100%; position: relative;"> <span style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); color: red; font-weight: bold;">J. G</span> </div>
2	Aplique los cuestionarios de control interno: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de Control</li> <li>Evaluación de Riesgos</li> <li>Actividades de Control</li> <li>Información y Comunicación</li> <li>Monitoreo</li> </ul>	CCI	
3	Realice la matriz de evaluación de nivel de Riesgo y Confianza del Control Interno	MECR	
4	Elabore el Informe de Control Interno método Coso I	ICI	
		<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
		<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**1/15**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Analizar si la presidencia del centro se interesa por el nivel de capacidad profesional existente en el centro y el grado de experiencia y conocimiento que se requiere.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Posee el centro de militares un código de conducta que tutele el comportamiento del personal directivo y empleados?		X		El centro de militares no posee código de ética <b>D1</b>
2	¿Tiene el centro determinadas las sanciones o acciones correctivas y disciplinarias, en caso de que el personal se involucre en actos fraudulentos o poco éticos?	X			
3	¿Aplica el presidente visitas sorpresivas al personal del centro con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus actividades diarias?	X			
4	¿Se preocupa el centro por la formación profesional del personal, mediante el diseño de un plan de capacitación anual?		X		Existe una falta de iniciativa y presupuesto <b>D2</b>
5	¿Se realizan reuniones permanentes con el personal para analizar el desempeño del centro?	X			Las reuniones se realizan una vez al mes.
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**2/15**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Analizar si la presidencia del centro se interesa por el nivel de capacidad profesional existente en el centro y el grado de experiencia y conocimiento que se requiere.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
6	¿Se concientiza al personal del centro los riesgos para la institución en caso de no dar fiel cumplimiento a las medidas de control interno establecidas?	X			
7	¿Aplica el centro evaluaciones periódicas para medir el nivel de productividad y desempeño del personal?		X		No se realiza evaluaciones de desempeño <b>D3</b>
8	¿Se asegura el centro de que todas sus actividades se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias?	X			Desarrollan sus actividades bajo la normativa legal
9	¿Posee el centro una estructura orgánica y funcional correctamente definida?		X		Se encuentra definida de manera general <b>D4</b>
10	¿Se preocupa el presidente por salvaguardar los intereses y necesidades del personal del centro?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**3/15**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**Donde:**

**CF= Confianza**

**CT= Calificación**

**P= Ponderación**

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{6}{10} = 0.60 = 60\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 60 = 40\% \quad \text{RIESGO}$$

**Criterio**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**INTERPRETACIÓN**

En el componente “Ambiente de Control” se ha podido determinar un nivel de confianza MODERADA del 60% y un nivel de riesgo MODERADO del 40%, puesto que en la institución los socios no poseen con un código de ética ni un plan de capacitación anual que contribuya a mejorar los niveles de desempeño. Adicional, no posee indicadores de gestión

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**4/15**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Determinar si el Centro de Militares en Retiro de Pastaza tiene identificados y analizados los posibles riesgos y las posibles soluciones para tales riesgos.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Aplica el centro un análisis de riesgos y posterior a ello se toman las acciones correctivas pertinentes para mitigarlos?		X		Se desconoce la utilización de métodos que ayuden a evaluar y mitigar los riesgos
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?		X		
3	¿En caso de efectuarse un riesgo existen medidas de precaución o de contingencia a aplicar?		X		
4	¿El centro conoce cómo impactan los riesgos en la consecución de los objetivos del centro?	X			
5	¿Se relaciona los riesgos con los objetivos del centro y su posible impacto en la institución?	X			
	<b>TOTAL</b>	2	3		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**5/15**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Determinar si el Centro de Militares en Retiro de Pastaza tiene identificados y analizados los posibles riesgos y las posibles soluciones para tales riesgos.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
6	¿Está preparado el centro para el tratamiento de posibles fraudes que se pudieren presentarse en la información de sus socios?		X		
7	¿Se cuenta con un plan de contingencias enfocado a la pérdida de socios?		X		
8	¿Tiene el presidente la capacidad y la experiencia necesaria para busca alternativas de solución a posibles riesgos que se presentaren en el centro?	X			
9	¿La directiva del centro tiene la predisposición necesaria para acoger favorablemente sugerencias de mejoramiento e implementar un plan de mitigación de riesgos en el centro?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		

Revisado

Confirmado

Preparado por: **J.G**

Fecha: 02/08/2017

Revisado por: **Y.G-D.V**

Fecha: 16/10/2017



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**6/15**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**Donde:**

**CF= Confianza**

**CT= Calificación**

**P= Ponderación**

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{4}{9} = 0.44 = 44\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 44 = 56\% \quad \text{RIESGO}$$

**Criterio**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**INTERPRETACIÓN**

En el componente “Evaluación de riesgos” se ha podido determinar un nivel de confianza BAJO de 44% y un nivel de riesgo ALTO de 56%, debido a que la institución no cuenta con un plan de mitigación de riesgos y desconoce la utilización de métodos que le permitan identificar y prevenir posibles riesgos.

Revisado

Confirmado


**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>CCI</b> <b>7/15</b>																									
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> <b>ENTIDAD:</b> CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA <b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Actividades de Control <b>SUBCOMPONENTE:</b> Administrativo <b>OBJETIVO:</b> Verificar y comprobar si el área directiva aplica métodos de control interno en el Centro de militares.																											
<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">SI</th> <th style="width: 33%;">NO</th> <th style="width: 33%;">N/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	RESPUESTAS			SI	NO	N/A	X				X			X			X		X			2	3		<b>OBSERVACIÓN</b>
RESPUESTAS																											
SI	NO	N/A																									
X																											
	X																										
	X																										
	X																										
X																											
2	3																										
			Existe el cruce de información																								
			Ocasionalmente																								
			No existe un adecuado control																								
<b>TOTAL</b>																											
<input checked="" type="checkbox"/> Revisado		<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>																								
<input checked="" type="checkbox"/> Confirmado		<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>																								



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**8/15**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Verificar y comprobar si el área directiva aplica métodos de control interno en el Centro de militares.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
6	¿El centro de militares posee misión, visión y objetivos?		X		El centro de militares no tiene debidamente definida su filosofía institucional, no cuenta con una planificación estratégica
7	¿Se directiva del centro evalúa los riesgos relacionados con los objetivos del centro y su impacto?		X		
8	¿Los objetivos del centro son claros y conducen al cumplimiento de metas?		X		El centro no posee una planificación
9	¿Los objetivos institucionales se han definido en base a los niveles del centro?	X			
10	¿La administración del centro evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		

Revisado


Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>CCI</b> <b>9/15</b>
---	--	---------------------------

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

**Donde:**

**CF=** Confianza

**CT=** Calificación

**P=** Ponderación

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{4}{10} = 0.40 = 40\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 40 = 60\% \quad \text{RIESGO}$$


**Criterio**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**INTERPRETACIÓN**

En el componente “Actividades de Control” se ha podido determinar un 40% de Nivel de CONFIANZA BAJA y un 60% de RIESGO ALTO, debido a que en el centro no existen métodos o sistemas de control interno que ayuden a mejorar la gestión operativa, o no son suficientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Adicional a ello, se ha podido detectar que la institución no cuenta con flujogramas o un manual de funciones que apoyen al correcto desarrollo de las actividades realizadas por los socios.

<input checked="" type="checkbox"/> Revisado  <input checked="" type="checkbox"/> Confirmado	<b>Preparado por: J.G</b>  <b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>  <b>Fecha: 16/10/2017</b>
--	---	--

	<p align="center"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p align="center"><b>Cuestionario de Control Interno</b></p> <p align="center"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p align="center"><b>CCI</b></p> <p align="center"><b>10/15</b></p>																																													
<p align="center"><b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>ENTIDAD:</b> CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</p> <p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Auditoría de Gestión</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Información y Comunicación</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Administrativo</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Determinar si el Centro de militares mantiene adecuadas políticas de organización, conservación y comunicación de la información institucional.</p>																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No.</th> <th rowspan="2">CONCEPTO</th> <th colspan="3">RESPUESTAS</th> <th rowspan="2">OBSERVACIÓN</th> </tr> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>N/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>¿Considera que la información generada de las actividades diarias del centro es de calidad?</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>¿La información financiera del centro de militares es razonable y sirve para la toma de decisiones de la directiva?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>El centro posee un contador externo, se desconoce si los datos presentados son reales.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>¿Se utilizan los métodos y protocolos necesarios para salvaguardar la información confidencial del centro de militares?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>No existen políticas institucionales que prohíban la fuga de información hacia personas externas al centro.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>¿El centro de militares aplica normas de organización y conservación de la información institucional?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>Desconocen de una normativa para la organización y conservación de archivo.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>¿La administración del centro provee a la Asamblea General de socios información oportuna y real sobre el desempeño del personal y situación del centro?</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>TOTAL</b></td> <td>2</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	1	¿Considera que la información generada de las actividades diarias del centro es de calidad?	X				2	¿La información financiera del centro de militares es razonable y sirve para la toma de decisiones de la directiva?		X		El centro posee un contador externo, se desconoce si los datos presentados son reales.	3	¿Se utilizan los métodos y protocolos necesarios para salvaguardar la información confidencial del centro de militares?		X		No existen políticas institucionales que prohíban la fuga de información hacia personas externas al centro.	4	¿El centro de militares aplica normas de organización y conservación de la información institucional?		X		Desconocen de una normativa para la organización y conservación de archivo.	5	¿La administración del centro provee a la Asamblea General de socios información oportuna y real sobre el desempeño del personal y situación del centro?	X				<b>TOTAL</b>		2	3		
No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN																																										
		SI	NO	N/A																																											
1	¿Considera que la información generada de las actividades diarias del centro es de calidad?	X																																													
2	¿La información financiera del centro de militares es razonable y sirve para la toma de decisiones de la directiva?		X		El centro posee un contador externo, se desconoce si los datos presentados son reales.																																										
3	¿Se utilizan los métodos y protocolos necesarios para salvaguardar la información confidencial del centro de militares?		X		No existen políticas institucionales que prohíban la fuga de información hacia personas externas al centro.																																										
4	¿El centro de militares aplica normas de organización y conservación de la información institucional?		X		Desconocen de una normativa para la organización y conservación de archivo.																																										
5	¿La administración del centro provee a la Asamblea General de socios información oportuna y real sobre el desempeño del personal y situación del centro?	X																																													
<b>TOTAL</b>		2	3																																												
<input checked="" type="checkbox"/> Revisado <input checked="" type="checkbox"/> Confirmado		<b>Preparado por: J.G</b> <b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b> <b>Fecha: 16/10/2017</b>																																												



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**11/15**

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Determinar si el Centro de militares mantiene adecuadas políticas de organización, conservación y comunicación de la información institucional.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
6	¿Recibe el presidente por parte del personal información de calidad, clara, suficiente y pertinente que le permita cumplir y hacer cumplir responsabilidades?	X			Frecuentemente
7	¿Se coordina conjuntamente con la Asamblea General de socios proyectos para evaluar las políticas de información institucional?	X			
8	¿Posee el centro un sistema tecnológico eficiente que permita salvaguardar la información digital?		X		Desconocimiento de paquetes utilitarios, o sistemas informáticos.
9	¿Son las políticas, reglamentos y procedimientos comunicados al personal?		X		Inexistencia de políticas y procedimientos.
10	¿Existe algún método definido para la correcta recopilación de información?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 02/08/2017**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**12/15**

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Donde:**

**CF= Confianza**

**CT= Calificación**

**P= Ponderación**

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{5}{10} = 0.50 = 50\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 50 = 50\% \quad \text{RIESGO}$$

**Criterio**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**INTERPRETACIÓN**

En el componente “Información y Comunicación” se ha podido determinar un 50% del Nivel de CONFIANZA BAJO y un 50% RIESGO ALTO, se considera un riesgo alto debido a que el centro de militares no posee protocolos, políticas, normas y procedimientos eficientes para manejar, organizar, conservar, salvaguardar y comunicar la información institucional.

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**13/15**

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Supervisión y Monitoreo

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Verificar y comprobar la aplicación de métodos de control, seguimiento y evaluación permanentes en el centro de militares.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿El presidente tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para aplicar evaluaciones de control y determinar la situación del centro?		X		Falta de conocimiento y experiencia.
2	¿La Asamblea General examina y analiza los informes emitidos por el presidente?	X			
3	¿Las deficiencias identificadas mediante la aplicación de un sistema de control interno, son puestas en conocimiento de la asamblea general de socios?		X		Inexistencia de un sistema de control interno
4	¿El centro emplea evaluaciones de control interno?		X		
5	¿El presidente incentiva al personal el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de control?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 02/08/2017**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**14/15**

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**ENTIDAD:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Supervisión y Monitoreo

**SUBCOMPONENTE:** Administrativo

**OBJETIVO:** Verificar y comprobar la aplicación de métodos de control, seguimiento y evaluación permanentes en el centro de militares.

No.	CONCEPTO	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
6	¿Se realizan constataciones de los registros con la existencia física de los recursos?	X			
7	¿Se realizan controles para evaluar la situación del centro?	X			
8	¿Se analizan los informes de control y se acogen las sugerencias emitidas para valorar y mejorar el sistema de control interno?		X		No cuenta con un sistema de control interno
9	¿Se comunican los resultados al personal responsables para tomar las medidas correctivas necesarias?	X			
10	¿Se compara la información generada internamente con la información de fuentes externas?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>		

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CCI**  
**15/15**

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**Donde:**

**CF= Confianza**

**CT= Calificación**

**P= Ponderación**

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{6}{10} = 0.60 = 60\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 60 = 40\% \quad \text{RIESGO}$$

**Criterio**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**INTERPRETACIÓN**

En el componente “Supervisión y Monitoreo” se ha podido determinar un 60% del nivel de confianza MODERADA y un 40% riesgo MODERADO, debido a que en el centro no posee un sistema de control interno definido el cual aporte al control eficaz y eficiente de los recursos de la institución. Adicional a ello, no se cuenta con indicadores que mejoren el control de la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

Revisado

Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**MECR**

**Evaluación de Riesgo y Confianza**

N°	COMPONENTES	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	
1	Ambiente de Control	60	40	✓☑
2	Evaluación de Riesgo	44	56	✓☑
3	Actividades de Control	40	60	✓☑
4	Información y Comunicación	50	50	✓☑
5	Supervisión y Monitoreo	60	40	✓☑
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>254</b>	<b>246</b>	<b>✓☑</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>✓☑</b>

**Donde:**

**CF=** Confianza

**CT=** Calificación

**P=** Ponderación

**Fórmula**

$$CF = \frac{C}{P} = \frac{254}{5} = 0.51 = 51\% \quad \text{CONFIANZA}$$

$$RP = 100 - CP = 100 - 51 = 49\% \quad \text{RIESGO}$$

**Criterio**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

✓ Revisado

☑ Confirmado

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE**

**PASTAZA**

**Matriz de Evaluación de Confianza y Riesgo**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**MECR**

**2/3**

### **INTERPRETACIÓN**

De conformidad a la evaluación total de todos los componentes de Control Interno, se ha obtenido el 51% nivel de confianza MODERADA y un 49% riesgo MODERADO, en este sentido, se determina lo siguiente:

#### **Ambiente de control**

En el componente “Ambiente de Control” se ha podido determinar un nivel de confianza MODERADA del 60% y un nivel de riesgo MODERADO del 40%, puesto que en la institución los socios no poseen con un código de ética ni un plan de capacitación anual que contribuya a mejorar los niveles de desempeño. Adicional, no posee indicadores de gestión

#### **Evaluación de riesgos**

En el componente “Evaluación de riesgos” se ha podido determinar una confianza MODERADA de 44% y un nivel de riesgo MODERADO de 56%, debido a que la institución no cuenta con un plan de mitigación de riesgos y desconoce la utilización de métodos que le permitan identificar y prevenir posibles riesgos.

#### **Actividades de control**


En el componente “Actividades de Control” se ha podido determinar un 40% de Nivel de CONFIANZA BAJA y un 60% de RIESGO ALTO, debido a que en el centro no existen métodos o sistemas de control interno que ayuden a mejorar la gestión operativa, o no son suficientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Adicional a ello, se ha podido detectar que la institución no cuenta con flujogramas que apoyen al correcto desarrollo de las actividades realizadas por los socios

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<p align="center"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p align="center"><b>Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza</b></p> <p align="center"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p align="center"><b>MECR</b></p> <p align="center"><b>3/3</b></p>
<p><b>Información y comunicación</b></p> <p>En el componente “Información y Comunicación” se ha podido determinar un 50% del Nivel de CONFIANZA BAJO y un 50% RIESGO ALTO, se considera un riesgo alto debido a que el centro de militares no posee protocolos, políticas, normas y procedimientos eficientes para manejar, organizar, conservar, salvaguardar y comunicar la información institucional.</p> <p><b>Supervisión y Monitoreo</b></p> <p>En el componente “Supervisión y Monitoreo” se ha podido determinar un 60% del nivel de confianza MODERADA y un 40% riesgo MODERADO, debido a que en el centro no posee un sistema de control interno que aporte al control eficiente de los recursos de la institución. Adicional a ello, no se cuenta con indicadores de gestión que permita medir el grado de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del centro.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Informe de Control Interno**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**ICI**  
**1/3**

Puyo, 25 de Septiembre del 2017

Señor  
Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo.

Luego de haber efectuado la presente auditoría de gestión en el CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA de la ciudad de Puyo, en el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de diciembre del 2016, se determinaron varias debilidades importantes que afectan la efectiva gestión administrativa del centro, mismas que en Auditoría se denominan “hallazgos”, en este sentido, por medio del presente me permito poner en vuestro conocimiento el detalle de hallazgos identificados con su respectiva recomendación:

**DEBILIDAD 1**

El centro de militares no posee código de ética que rija el comportamiento del personal directivo y administrativo, no existe un plan de capacitación anual que mejore el nivel de profesionalismo y desempeño del personal administrativo, no se aplican evaluaciones de desempeño periódicas que permitan medir el nivel de productividad del personal, no se ha implementado indicadores de gestión, y no posee una estructura orgánica funcional correctamente definida.

**RECOMENDACIÓN**


**A la directiva del centro,** gestionar la implementación de un código de ética de aplicación obligatoria e inmediata, diseñar e implementar un programa de capacitaciones anual, en la cual se debería considerar como mínimo la realización de una capacitación por trimestre, aplicar anualmente evaluaciones de desempeño que permitan medir el nivel de eficiencia y eficacia del personal que labora en el centro, implementar un manual de funciones que permitan organizar de manera correcta la funcionalidad del centro.


**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Informe de Control Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ICI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/3</b></p>
<p><b>DEBILIDAD 2</b></p> <p>El centro de militares desconoce la utilización de métodos que ayuden a evaluar posibles riesgos institucionales, así como tampoco posee un plan de contingencia que contribuya a mitigarlos, adicional a ello, es importante recalcar que el personal desconoce los objetivos institucionales, lo cual impide obtener las metas propuestas por la institución.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>A los directivos del centro,</b> realizar reuniones de trabajo bimensuales, en las cuales se enfatice cuáles son los objetivos y cuales son las metas institucionales que se desean alcanzar, se analicen las debilidades institucionales que podrían significar un riesgo para el centro, así como sus inmediatas medidas correctivas. Implementar un plan de contingencia con la finalidad de minimizar la posibilidad y el impacto de los riesgos.</p> <p><b>DEBILIDAD 3</b></p> <p>No existen los métodos y procedimientos de control necesarios que permitan realizar una adecuada supervisión, y evaluación de la gestión administrativa del centro.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>Al Presidente del centro,</b> emplear flujogramas que definan los procesos que se realizan en cada área, pues su aplicación facilitará una mejor comprensión y ejecución de las actividades del centro. Implementar actividades, políticas, métodos y procedimientos que sirvan como herramientas para evaluar el control interno del centro de militares, con el primordial objetivo de prevenir posibles riesgos.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>

	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Informe de Control Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ICI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3/3</b></p>
<p><b>DEBILIDAD 4</b></p> <p>El centro de militares no posee protocolos, políticas, normas y procedimientos eficientes para manejar, organizar, conservar, salvaguardar y comunicar la información institucional.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>A los directivos del centro,</b> diseñar e implementar una normativa para la clasificación, organización, y conservación de la información y archivo, gestionar la implementación de paquetes utilitarios que permitan al centro salvaguardar la información física y digital, así como facilitar la obtención de información de manera oportuna, segura y confiable.</p> <p><b>DEBILIDAD 5</b></p> <p>El centro no posee un sistema de control interno que permita realizar evaluaciones de la gestión administrativa y optimizar eficientemente de los recursos institucionales.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p><b>A los directivos del centro,</b> implementar indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa. Diseñar un sistema de control interno que aporte a un control eficiente de los procesos y la consecución de objetivos institucionales.</p> <p>Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.</p> <p><i>Atentamente,</i></p> <p>Johanna Guilcapi</p> <p><b>J.G AUDITOR INDEPENDIENTE</b></p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Indicadores de Gestión**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**IG**  
**1/2**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**  
**OBJETIVOS**

<b>Objetivo No.1</b>	Alcanzar los objetivos planteados por el Centro de Militares Retirados de Pastaza
<b>Indicador No. 1</b>	Cumplimiento de los objetivos
<b>Meta prevista:</b>	Cubrir con el 100% de los objetivos planteados para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.
<b>Fuente de recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

<b>ITEMS</b>	<b>PERSONAL</b>
SI	2
NO	1
A VECES	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Objetivos: (Objetivos alcanzados / Objetivos trazados) x 100**

**Objetivos: ( 2 / 4 ) x 100**

**Objetivos: 50%**

**CONCLUSIÓN:** El Centro de Militares Retirados de Pastaza durante el año 2016 ha alcanzado sus objetivos en un 50%, lo cual constituye un 50% de eficiencia, es decir, que los objetivos no han sido alcanzados en el menor tiempo posible, por tanto es recomendable mejorar la gestión administrativa y poner mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos planteados.

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Indicadores de Gestión  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**IG  
2/2**

**METAS**

<b>Objetivo No. 2</b>	Alcanzar las metas planteadas por el Centro de Militares Retirados de Pastaza
<b>Indicador No. 2</b>	Cumplimiento de metas
<b>Meta prevista:</b>	Cubrir con el 100% de las metas planteadas para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.
<b>Fuente de recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

ITEMS	PERSONAL
SI	2
NO	1
A VECES	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Centro de Militares Retirados de Pastaza

**Elaborado por:** Johana Madelen Guilcapi Vera

**Metas:** (Metas alcanzadas / Metas trazadas) x 100

**Objetivos:** ( 2 / 4 ) x 100

**Objetivos:** 50%

El Centro de Militares Retirados de Pastaza durante el periodo 2016, ha cumplido con sus metas en un 50%, por lo cual es recomendable difundir las metas del centro a sus asociados, y personal administrativo con la finalidad de poner mayor énfasis en el cumplimiento de las mismas.

<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>

**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA****Hoja de Hallazgos****Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016****HH****1/5****ENTIDAD: CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA****PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016****NATURALEZA: Auditoria de Gestión**

Nº	REF. P/T	TITULO DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	HH1	<b>NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	El centro de militares no posee una planificación estratégica que sirva como guía de acción y le permita alcanzar los objetivos y propósitos institucionales.	<b>Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica</b> Las instituciones del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	Los directivos del centro, así como el personal administrativo desconocen la elaboración y funcionamiento de una planificación estratégica.	No existen lineamientos o guías metodológicas que puedan medir niveles de eficiencia, o el grado de cumplimiento de objetivos institucionales.	Debido a la falta de una persona profesional debidamente capacitada para la elaboración de una planificación estratégica anual no se ha podido aplicar esta herramienta de implementación de planes de acción para alcanzar propósitos u objetivos.	Al Presidente del centro gestionar mediante la asamblea general de socios la implementación de una planificación estratégica anual, así como la persona responsable de elaborarla y dar el seguimiento necesario cada año.

**Preparado por: J.G****Fecha: 02/08/2017****Revisado por: Y.G-D.V****Fecha: 16/10/2017**

**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA****Hoja de Hallazgos****Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016****HH****2/5****ENTIDAD: CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA****PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016****NATURALEZA: Auditoria de Gestión**

Nº	REF. P/T	TITULO DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	HH2	<b>NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA</b>	El centro de militares no posee código de ética que rija el comportamiento del personal directivo y administrativo.	<b>Según la Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos.-</b> La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.	Falta de preocupación por parte del nivel directivo, desconocimiento de la importancia de la aplicación de un código de ética en una organización.	Ante la falta de un código de ética el personal administrativo no interactúa ni practica ciertas normas de comportamiento adecuadas dentro del centro.	Debido al desconocimiento y falta de preocupación del nivel directivo, el centro de militares no ha establecido un código de ética que rija el comportamiento del personal y de todos los asociados.	Al presidente del centro, diseñar e implementar un código de ética adecuado y velar por su estricto cumplimiento.

**Preparado por: J.G****Fecha: 02/08/2017****Revisado por: Y.G-D.V****Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Hoja de Hallazgos**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**HH**

**3/5**

**ENTIDAD: CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**NATURALEZA: Auditoria de Gestión**

Nº	REF. P/T	TITULO DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	HH3	<b>INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES Y DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO</b>	El centro de militares no posee manual de funciones así como tampoco aplica evaluaciones de desempeño al personal que labora en la institución.	Según la <b>Norma de Control Interno 100-01 Control Interno.-</b> El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.	Debido a su avanzada edad el área directiva y personal administrativo desconoce cómo diseñar un manual de funciones, así como también desconoce cómo elaborar y aplicar las evaluaciones de desempeño en la institución.	Debido a la falta de un manual de funciones no se ha podido definir el funcionamiento interno o la estructura organizativa de cada área de trabajo. Al no aplicar evaluaciones de desempeño se desconoce el nivel de productividad del personal que labora en el centro.	El personal directivo desconoce cómo diseñar un manual de funciones así como también las evaluaciones de desempeño, elementos importantes para una eficiente optimización de los recursos humanos de la institución.	Al área directiva gestionar mediante el apoyo de profesionales en el área, el diseño e implementación de un manual de funciones así también las evaluaciones de desempeño, mismas que deberán ser aplicadas mínimo una vez al año, con la finalidad de mejorar la organización, operatividad, productividad y desempeño del personal.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Hoja de Hallazgos**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**HH**

**4/5**

**ENTIDAD: CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**NATURALEZA: Auditoria de Gestión**

Nº	REF. P/T	TITULO DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	HH4	<b>INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	El centro de militares no posee los protocolos, políticas, normas y procedimientos eficientes para evaluar el sistema de control interno de la institución.	<b>Según las normas de control interno 600-02 Evaluaciones periódicas.-</b> La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.	La máxima autoridad del centro no ha tomado decisiones oportunas para la implementación de un sistema de control interno eficiente, que integre objetivos y contribuya al desarrollo óptimo de las actividades y operaciones, a fin de garantizar una gestión transparente de los recursos que la institución administra.	Falta de monitoreo y seguimiento al sistema de control interno como medida para garantizar la eficacia y eficiencia y conseguir los objetivos propuestos.	La máxima autoridad de la entidad, debe implementar el sistema de control interno en un plazo corto, a fin de garantizar el uso de los recursos y ofrecer una gestión transparente, eficiente y efectiva.	Al área directiva del centro, implementar procedimientos de evaluación de control interno, dar el seguimiento y monitoreo de la gestión realizada periódicamente con la finalidad de garantizar una administración eficiente.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**Hoja de Hallazgos**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**HH**

**5/5**

**ENTIDAD: CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

**PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**NATURALEZA: Auditoria de Gestión**

N°	REF. P/T	TITULO DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
5	HH5	<b>INEXISTENCIA DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS</b>	El centro de militares no posee estrategias, políticas o procedimientos para detectar posibles riesgos así como tampoco posee un plan de contingencia que permita mitigar su impacto.	<b>Según las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-02 Plan de mitigación de riesgos.-</b> Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.	Desconocimiento en cuanto a la evaluación y mitigación de riesgos por parte de los directivos del centro	La falta de evaluación y mitigación de riesgos provoca que no se pueda afrontar los inconvenientes que puedan surgir durante la gestión administrativa.	No existe un procedimiento adecuado de evaluación de riesgos ni un plan de contingencia que permita minimizar el nivel de impacto de los mismos.	Al presidente del centro en conjunto con el personal administrativo, buscando la ayuda profesional externa, deberá diseñar y aplicar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando estrategias claras para valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

#### 4.2.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

### FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

#### CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA DE LA CIUDAD DE PUYO



#### INFORME DE AUDITORÍA



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL EN EL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, DEL CANTÓN PASTAZA,



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**PA**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Entidad:** CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA

**Alcance:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016

**Objetivo:** Elaborar el informe final de Auditoría de Gestión donde se expone los resultados del examen.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF.PT	ELAB.
1	Elabore la convocatoria y conferencia final para la presentación de resultados	<b>CF</b>	<b>J.G</b>
2	Emita el informe de Auditoría de Gestión	<b>IF</b>	<b>J.G</b>

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**





**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA  
Convocatoria Final  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**CF  
2/2**

Puyo, 16 de octubre de 2017

Señor

Ángel Valle

**PRESIDENTE DEL CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA**

De mi consideración:

Luego de haber realizado una Auditoría de Gestión al Centro de Militares en Retiro de Pastaza, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, es decir, con la certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones se han efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Durante la ejecución de la auditoría se revisó el grado de eficiencia en los procesos financieros, administrativos y operacionales, cumplimientos de metas y objetivos trazados por la empresa correspondientes al período antes mencionado, mediante la aplicación de normas y procedimientos necesarios. Debido a la naturaleza de la Auditoría de Gestión, los resultados de la misma se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, sugerencias que deberán ser acogidas y aplicadas oportunamente a fin de obtener mejores resultados.

Particular que informo para los fines que estime pertinentes.

Atentamente,

Johana Guilcapi


**J.G AUDITOR INDEPENDIENTE**

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b> <b>Fase IV: Comunicación de Resultados</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b>	<b>II</b>
<b>CAPITULO I</b> <b>INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b> <b>1.1 MOTIVO DEL EXAMEN</b> Entre los motivos de esta auditoría de gestión mencionamos los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a la organización hacia una adecuada planificación.</li> <li>• Interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal.</li> <li>• Deseo de los directivos de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.</li> <li>• Interés por los directivos por identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad en la empresa.</li> <li>• Evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización.</li> <li>• Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, para asegurar la entrega del servicio de manera que satisfaga a los clientes.</li> </ul> <b>1.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar el sistema de control interno que maneja la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad.</li> <li>• Utilizar indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía con las que se desarrollan las actividades.</li> <li>• Detectar posibles falencias y debilidades en las que esté incurriendo la entidad. Verificar el cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias</li> </ul>		
<b>Preparado por: J.G</b>		<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>		<b>Fecha: 16/10/2017</b>



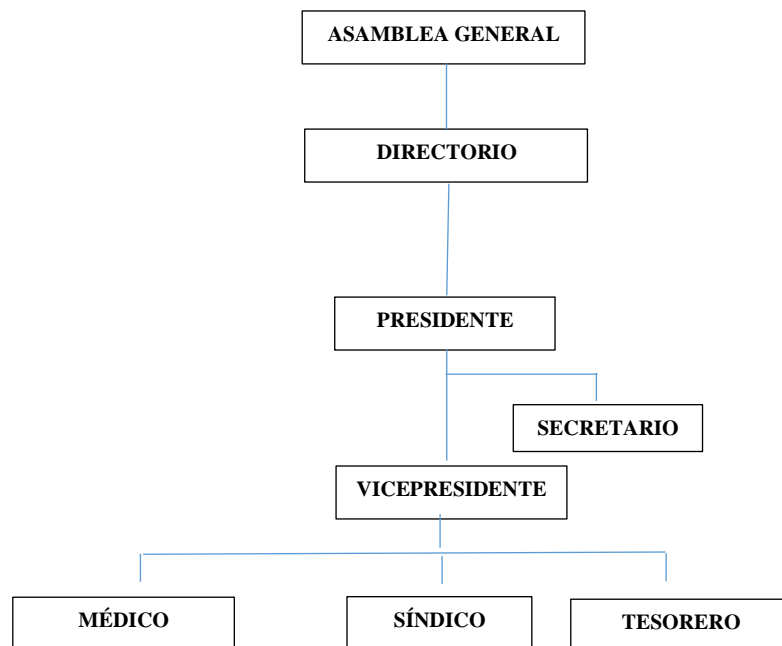
**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Fase IV: Comunicación de Resultados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**II**

**1.3 ALCANCE**

La presente Auditoría de Gestión se efectuó al CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, de la Ciudad de Puyo, período 01 de enero al 31 de diciembre del 2016.

**1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



<b>Preparado por: J.G</b>	<b>Fecha: 02/08/2017</b>
<b>Revisado por: Y.G-D.V</b>	<b>Fecha: 16/10/2017</b>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE  
PASTAZA**  
**Fase IV: Comunicación de Resultados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**IF 1/4**

**CAPÍTULO II**

Durante la ejecución de la Auditoría de Gestión en el CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA, de la de la ciudad de Puyo, período 2016; se han detectado las siguientes falencias:

**RESULTADOS DEL EXAMEN**

**HH1: NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**OBSERVACIÓN**

**Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica** Las instituciones del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

**CONCLUSIÓN**

Debido a la falta de una persona profesional debidamente capacitada para la elaboración de una planificación estratégica anual no se ha podido aplicar esta herramienta de implementación de planes de acción para alcanzar propósitos u objetivos.

**RECOMENDACIÓN:**


Al Presidente del centro gestionar mediante la asamblea general de socios la implementación de una planificación estratégica anual, así como la persona responsable de elaborarla y dar el seguimiento necesario cada año.


**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Fase IV: Comunicación de Resultados</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>IF 2/4</b></p>
<p><b>HH2: NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>Según la Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos.-</b> La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b></p> <p>Debido al desconocimiento y falta de preocupación del nivel directivo, el centro de militares no ha establecido un código de ética que rija el comportamiento del personal y de todos los asociados.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN:</b></p> <p><b>AL PRESIDENTE.-</b> Diseñar e implementar un código de ética adecuado y velar por su estricto cumplimiento.</p> <p><b>HH3: INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES Y DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO</b></p> <p><b>OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>Según la Norma de Control Interno 100-01 Control Interno.-</b> El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> El personal directivo desconoce cómo diseñar un manual de funciones así como también las evaluaciones de desempeño, elementos importantes para una eficiente optimización de los recursos humanos de la institución.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>

	<p align="center"><b>CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE PASTAZA</b></p> <p align="center"><b>Fase IV: Comunicación de Resultados</b></p> <p align="center"><b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016</b></p>	<p align="center"><b>IF 3/4</b></p>
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Al área directiva gestionar mediante el apoyo de profesionales en el área, el diseño e implementación de un manual de funciones así también las evaluaciones de desempeño, mismas que deberán ser aplicadas mínimo una vez al año, con la finalidad de mejorar la organización, operatividad, productividad y desempeño del personal.</p> <p><b>HH4: INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>Según las normas de control interno 600-02 Evaluaciones periódicas.-</b> La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>La máxima autoridad de la entidad, debe implementar el sistema de control interno en un plazo corto, a fin de garantizar el uso de los recursos y ofrecer una gestión transparente, eficiente y efectiva.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Al área directiva del centro, implementar procedimientos de evaluación de control interno, dar el seguimiento y monitoreo de la gestión realizada periódicamente con la finalidad de garantizar una administración eficiente.</p>		
<p><b>Preparado por: J.G</b></p>		<p><b>Fecha: 02/08/2017</b></p>
<p><b>Revisado por: Y.G-D.V</b></p>		<p><b>Fecha: 16/10/2017</b></p>



**CENTRO DE MILITARES EN RETIRO DE**

**PASTAZA**

**Fase IV: Comunicación de Resultados**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016**

**IF 4/4**

**HH5: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

**OBSERVACIÓN**

**Según las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-02 Plan de mitigación de riesgos.-** Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

**CONCLUSIONES**

No existe un procedimiento adecuado de evaluación de riesgos ni un plan de contingencia que permita minimizar el nivel de impacto de los mismos.

**RECOMENDACIÓN**

Al presidente del centro en conjunto con el personal administrativo, buscando la ayuda profesional externa, deberá diseñar y aplicar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando estrategias claras para valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

**Preparado por: J.G**

**Fecha: 02/08/2017**

**Revisado por: Y.G-D.V**

**Fecha: 16/10/2017**

## CONCLUSIONES

Luego de realizado la Auditoria de Gestión en el Centro de Militares en Retiro de Pastaza, se concluye que:

- Gracias a la evaluación del sistema de control interno, a través de los cinco componentes del COSO, se ha podido determinar que el grado de cumplimiento de eficiencia, y eficacia en la gestión administrativa no es el esperado, el Centro no cuenta con una gestión adecuada por cuanto no se ha implementado un sistema de control interno que permita identificar falencias y prevenir posibles riesgos.
- Con el propósito de aportar al mejoramiento de la estructura del control interno del centro, se ha emitido un informe final de auditoria, el cual constituye el resultado de la aplicación de la Auditoria de Gestión, mismo que contiene sus debidas conclusiones y recomendaciones que deberán ser acogidas y aplicadas oportunamente.
- Como principal resultado de la aplicación de la Auditoria de Gestión se puede citar la necesidad de un Reglamento Interno actualizado, de un Manual Orgánico Funcional, la falta de capacitación al personal y principalmente la inexistencia de procedimientos para evaluar el Sistema de Control Interno.



## RECOMENDACIONES

- A los directivos de la institución se recomienda mejorar la gestión administrativa aplicando permanentemente técnicas y procedimientos de evaluación de control interno, dar el seguimiento y monitoreo necesario de la gestión realizada, con la finalidad de identificar errores en las funciones desarrolladas en la marcha operativa y minimizar riesgos.
- A la directiva de la institución y socios se recomienda acoger favorablemente las recomendaciones emanadas en el informe final de auditoría, y adoptar de forma inmediata determinadas acciones de mejora antes de que las falencias encontradas puedan afectar adversamente sus actividades. Así también, se sugiere la aplicación de auditorías externas en la institución mínimo cada dos años.
- A la directiva del Centro se recomienda gestionar de manera urgente la actualización y aprobación de los Manuales y Reglamento Interno, la ejecución de capacitaciones, realizando las gestiones y convenios interinstitucionales necesarios, con la finalidad de que la institución mejore sus niveles de eficiencia y cumpla de mejor manera sus objetivos y metas institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A.; Elder, R. & Beasley, M. (2007). *Auditoría: un enfoque integral* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Cabiñango, L. (2006). *Curso de auditoría contable*. Madrid: Pirámide.
- Cardoso, H. (2006). *Auditoría del sector solidario*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. (2009). *Auditoría y control interno*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado (2009). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: C.G.E.
- Córdova, V. (2013). *Auditoría de gestión a la asociación de empleados de The World Radio Missionary Fellowship Inc. y Hospital Vozandes de la ciudad de Quito, año 2011*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/Cordova%20Ordonez%2c%20Valeria%20Margoth.pdf>
- Fonseca, R. (2004). *Auditoría interna: un enfoque moderno de planificación ejecución y control*. Guatemala: Acrópolis.
- Grimaldo, L. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Bogotá: FAEDIS.
- Hansen-Holm. (2012). *El informe COSO*. Quito: Hansen-Holm Ediciones.
- Hernández, S. & Martínez, F. (2003). *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoría*. Madrid: Pirámide.
- Holmes, A. (2008). *Auditoría: principios y procedimiento*. México: UTEHA.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. (4ª ed.). Quito: Abya Yala.
- Mora, A. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid: Ecobook.
- Osorio, I. (2007). *Auditoría: fundamentos de auditoría de estados financieros* (4ª ed.). México: Cengage Learning.
- Ramos, E. (2014). *Estudio completo sobre las Auditorías*. Caracas: Barquisimeto - Lara.
- Redondo, R. (2005). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Redondo, R., Llopert, X., & Duran, D. (2006). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos.
- Villamarín, N. (2015). *Modelo de aplicación de una auditoría de gestión en la asociación de empleadas del honorables Consejo Provincial de Pichincha*. (Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Obtenido de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10225>
- Whittington, O. & Pany, K. (2001). *Enfoque integral de la auditoría*. (12ª ed.). México: McGraw-Hill.