



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
COMERCIO EXTERIOR**

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN
RIOBAMBA, ENFOCADA A LOS MESES DE FERIA ABRIL-NOVIEMBRE
DEL PERÍODO 2012**

AUTORA:

EUGENIA PATRICIA QUISHPE SINALUISA

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA, ENFOCADA A LOS MESES DE FERIA ABRIL-NOVIEMBRE DEL PERÍODO 2012” previo a la obtención del título Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. EUGENIA PATRICIA QUISHPE SINALUISA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez

Lic. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

DIRECTOR DE TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Eugenia Patricia Quishpe Sinaluisa, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Eugenia Patricia Quishpe Sinaluisa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y todo mi esfuerzo en primer lugar, a Dios quien con su guía y sus bendiciones me ha ayudado a alcanzar esta meta, a mis padres que me han brindado su amor, cariño, a mis hermanos quienes con su amor me han apoyado y me han permitido alcanzar esta meta que me permitirá crecer profesionalmente, Y dedico este triunfo dentro de mi vida académica a mi hija Eva Rafaela quien a través de su mirada me ha enseñado a luchar y a no rendirme a obtener fuerzas y determinación a ti mi hija quien me ha enseñado el verdadero significado de amor y esfuerzo.

Eugenia Patricia Quishpe Sinaluisa.

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas y cada una de las personas que me brindaron su apoyo, en especial a mis padres Ángela y Francisco que han sido un pilar fundamental en mi formación tanto personal como académica, quienes me han guiado y enseñado el valor de la familia, a mis hermanos Viviana y Santiago que siempre han estado a mi lado incondicionalmente y me han brindado todo su amor, en especial a mi esposo Erick que me ha apoyado en cada paso de mi desarrollo profesional y a ti mi vida mi hija mi Rafaela quien me ha enseñado a luchar y a no rendirme gracias a ti que con tu amor y cariño incondicional me ha ayudado a alcanzar esta gran meta y empezar mi vida como profesional.

Eugenia Patricia Quishpe Sinaluisa

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	i
SUMMARY.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1.1 Auditoría de gestión	6
2.1.1.1 Definición.....	6
2.1.1.2 Objetivos de la auditoría	7
2.1.1.3 Importancia de la auditoría.....	7
2.1.1.4 El auditor	8
2.1.1.5 Tipos de auditoría.....	8
2.1.1.6 Normas de auditoría	8
2.1.1.7 Técnicas de auditoría.....	10
2.1.2 Auditoría de gestión	13
2.1.2.1 Definición.....	13

2.1.2.2	Importancia de la auditoría de gestión	14
2.1.2.3	Propósitos de la auditoría de gestión	14
2.1.2.4	Alcances de la auditoría de gestión	15
2.1.2.5	Indicadores de gestión	16
2.1.2.6	Riesgos de auditoría	18
2.1.2.7	Evidencias de auditoría	19
2.1.2.8	Hallazgos de auditoría	21
2.1.2.9	Fases para la ejecución de la auditoría de gestión.....	22
2.1.2.10	Control interno	27
2.1.2.11	Componentes del control interno.	27
2.1.2.12	Métodos de evaluación del control interno	32
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	35
3.1	Hipótesis o idea a defender	35
3.1.1	Hipótesis general	35
3.2	Variables	35
3.2.1	Variable independiente.....	35
3.2.2	Variable dependiente.....	35
3.3	Tipos de investigación.....	35
3.3.1	Tipos de Estudio de investigación.....	35
3.3.2	Diseño de la investigación.....	36
3.4	Población y Muestra.....	36
3.4.1	Población.....	36
3.4.2	Muestra.....	37
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos.	37
3.5.1	Métodos.....	37
3.5.2	Técnicas.....	38
3.5.3	Instrumentos	38
3.6	Resultados	39
3.7	Verificación de la hipótesis	59
4	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	61
4.1	TÍTULO	61
4.2	Conocimiento Preliminar	63
4.2.1	Información general	63

4.2.1.1	Reseña histórica del Centro Agrícola de Riobamba.....	63
4.2.1.2	Misión.....	65
4.2.1.3	Visión	65
4.2.1.4	Objetivos	65
4.2.1.5	Funcionarios del Centro Agrícola del cantón Riobamba	66
4.2.1.6	Ubicación geográfica.....	67
4.2.2	Hoja de Marcas y Referencias.....	67
4.2.3	Abreviaturas	68
4.2.4	Programa de Auditoría	69
4.2.4.1	Desarrollo de las fases de Auditoría.....	74
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES.....	126
	BIBLIOGRAFÍA	127
	ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Técnicas Generales de Auditoría	11
Tabla N° 2: Clasificación de Indicadores en Auditoría	17
Tabla N°3: Atributos del Hallazgo	21
Tabla N°4: Simbología de Flujogramación	33
Tabla N° 5: Población.....	37
Tabla N°6: Muestra.....	37
Tabla N°7: Planificación Estratégica.....	39
Tabla N° 8: Normas y Políticas	40
Tabla N°9: Cumplimiento de metas y objetivos	41
Tabla N°10: Comunicación	42
Tabla N°11: Designación de recursos.....	43
Tabla N°12: Capacitaciones.....	44
Tabla N° 13: Eficacia de la gestión	45
Tabla N°:14 Tecnología moderna.....	46
Tabla N°15: Grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.....	47
Tabla N°16: Tiempo de participación en las ferias.....	50
Tabla N°17: Información acerca de las actividades.....	52
Tabla N°18: Normativa adecuada.....	53
Tabla N°19: Correcta comunicación.....	54
Tabla N°20: Verificación de las instalaciones	55
Tabla N°21:Estado en que se encuentran las instalaciones	56
Tabla N° 22:Cambios en la gestión	57
Tabla N°23:Alquiler de un stand	58
Tabla N°24: Cálculo del chi cuadrado.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Organigrama Estructural	79
-------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Planificación Estratégica.....	39
Gráfico N°2: Normas y políticas.	40
Gráfico N° 3: Cumplimiento de metas y Objetivos.....	41
Gráfico N° 4: Comunicación	42
Gráfico N° 5: Designación de Recursos	43
Gráfico N° 6 : Capacitaciones	44
Gráfico N° 7: Eficiencia de la gestión	45
Gráfico N° 8 : Tecnología moderna.....	46
Gráfico N° 9: Grado de cumplimiento de indicadores de gestión	47
Gráfico N° 10: Tiempo de participación en las ferias.	51
Gráfico N° 11: Información acerca de las actividades.	53
Gráfico N° 12: Normativa adecuada.....	54
Gráfico N° 13: Correcta comunicación	55
Gráfico N° 14 : Verificación de las instalaciones.....	56
Gráfico N° 15: Estado en que se encuentran las instalaciones	57
Gráfico N° 16: Cambios en la gestión	58
Gráfico N° 17: Alquiler de un stand	59

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación es una Auditoria de Gestión al Centro Agrícola del cantón Riobamba, enfocada a los meses de feria abril-noviembre del período 2012” tuvo como objetivo evaluar el nivel de eficiencia, eficacia, y economía en relación a los objetivos de la entidad. La auditoría comprende cuatro fases; la primera fase inició con la familiarización y revisión de la legislación del Centro Agrícola, en la segunda fase se procede a revisar la estructura orgánica así como también se evaluó misión, visión, y el sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionarios, en la tercera fase se procede a elaborar la hoja de hallazgos así como también se aplicaron indicadores de eficiencia, eficacia, economía con el objetivo de verificar que la información proporcionada sea verídica, en la cuarta fase se procedió a la comunicación de resultados mediante el informe final de auditoría en el que se expusieron los hallazgos de la auditoria respectivamente. En el informe final de auditoría se encontró que la misión no ha sido sujeta a medición, la falta de difusión de la visión, la ausencia de un de un manual de funciones, como también la falta de aplicación de indicadores de desempeño, estas falencias han permitido que las actividades del centro Agrícola no cumpla con las metas y objetivos predeterminados por la entidad, por lo cual se recomendó el diseño y la aplicación de indicadores que midan el cumplimentó de la misión, como aporte al Centro Agrícola se elaboró una propuesta de manual de funciones que define las responsabilidades de cada empleado.

ABSTRACT

This study carried out as a previous requirement for achieving the degree on Financial Engineering was intended to audit “the management of Centro Agrícola from Riobamba during the November – April exhibition months in 2012 period. The purpose of this research was to evaluate the grade of efficiency, effectiveness and the economy in regarding this entity objectives. The auditing consisted of four stages, the first of them was devoted to review and familiarize with the statutes of the Centro Agrícola, the second one to review its organizational structure as well as to assess its vision and mission and its internal control system by applying questionnaires, the third stage was devoted to elaborate the format for the findings registering where the effectiveness, efficiency and economy index were applied in order to verify the information supplied reflected the reality and, at the fourth stage the audit results were presented in the final the audit report which focuses on the research findings. The study results revealed that the entity mission has never been assessed and also there was no a socialization of the entity vision, there was not any application of the effectiveness, efficiency and economy index to assess this entity performance which mean this entity weakness that have hampered the achievement of the Centro Agrícola aims and objectives therefore it is advisable to use the plot of the assessment index used in this research to assess the mission and also to apply the Employee function manual elaborated as a contribution to this entity which clearly defines the responsibilities of every employee.

INTRODUCCIÓN

La tesis “Auditoría de Gestión al Centro Agrícola del cantón Riobamba, enfocada a los meses de feria abril-noviembre del período 2012”, tiene como aspecto general de estudio la ejecución de una auditoría para determinar las condiciones actuales en las cuales se desarrolla la entidad, determinando inicialmente su organización, principios corporativos y base legal que sustenta su funcionamiento, para con esta información proceder a la ejecución de la auditoría.

La tesis se presente en cinco capítulos. El capítulo I, presenta el Problema, en él se establecen las características propias del problema de investigación así como los objetivos que se pretenden alcanzar, justificando el porqué del estudio.

En el capítulo II, Marco Teórico, se presenta los antecedentes de investigaciones anteriores así como la teórica básica relativa a las variables de investigación: auditoría de gestión y procesos administrativos.

En el capítulo III, Marco Metodológico, se determina la metodología utilizada durante la aplicación de la auditoría especificando las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el procedimiento para el procesamiento de los datos.

El capítulo IV, Análisis de Resultados, presenta el desarrollo de la propuesta, aplicando los procedimientos inherentes a cada una de las fases de la Auditoría de Gestión, relacionado la teoría inherente a la auditoría con la realidad de la gestión del Centro Agrícola.

En el capítulo V, se encuentran las Conclusiones generales de la investigación así como las Recomendaciones para cada una de ellas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar varios objetivos de la manera más adecuada a la situación. (Suárez.A.2008)

Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo. Es importante tener medidas de control, de lo contrario se tendrán fallas en la operación de la organización, hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción, etc. Así como tener al día los manuales de operación, por aquello de que se vaya un empleado llevándose consigo el capital intelectual y toda la documentación de la empresa en regla. (Suárez.A.2008)

La auditoría de gestión es aquella que da énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios, es aquella que aprovecha al máximo el resultado de los estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar en confianza en el análisis de la información apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación del desempeño. (Maldonado.E.2011)

Los motivos de una mala gestión son originados de la acción humana de todo empresario y de sus cualidades y conocimientos. A la hora de realizar su primera gestión el ser humano tiene tendencia natural a realizar las mínimas actuaciones para la presentación de un servicio o producto, esta práctica aunque acaba perpetuándose en el tiempo sufre de una evolución inducida por los principios que se producen en el entorno en el que trabajamos (tecnológicos, económicos, demanda de clientes, normativos, etc.) que son al fin y al cabo los que acaba condicionando la manera de trabajar. (Maldonado.E.2011)

Las consecuencias de una mala gestión tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad. Esta caída puede venir de caídas de facturación, incremento de costes (directos, indirectos), costes no contemplados, costos financieros no imputados, falta de

planificación financiera, baja producción, recursos productivos no optimizados, mala gestión documental etc., muchos empresarios y profesionales hacen una incorrecta evaluación de su gestión que les induce a pensar erróneamente que realizan una buena gestión cuando esa es cuanto menos escasa o está mal realizada. (Whittington, R., & Panny, K. 2009).

1.1.1 Formulación del Problema

A continuación se formula la interrogante a la que se dará respuesta en el presente trabajo de investigación.

- De qué manera la realización de una auditoría de Gestión, incide para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas en “El Centro Agrícola” de la ciudad de Riobamba.

1.1.2 Delimitación del problema

De contenido:

- **Área:** Administrativa y Económica
- **Campo:** Procesos de Auditoría.
- **Aspecto:** Auditoría de Gestión.

Temporal:

- El ámbito de aplicación de la investigación lo constituirá los meses de feria Abril - Noviembre 2012.

Espacial:

- **Institución:** El Centro Agrícola “Macají”
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Dirección:** Av. 9 de Octubre 43-45 y Agustín Alzamora (Quinta Macají).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Ejecutar una Auditoría de Gestión, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas, y su importancia en la toma correcta y oportuna de las decisiones en el Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril-noviembre del año 2012.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar las bases teóricas conceptuales de la auditoría de gestión para articular con los procesos administrativos de Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril-noviembre del año 2012
- Aplicar la metodología y técnicas para la obtención de información confiable para la realización de la auditoría y así determinar los nudos críticos.
- Elaborar un manual de funciones donde se especifiquen detalladamente las actividades y responsabilidades del personal.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La realización de una auditoría de gestión al Centro Agrícola del cantón Riobamba permitirá obtener información que facilite la evaluación acerca del cumplimiento de las metas y objetivos, así mismo permitirá el reconocimiento de las debilidades, permitiendo así utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades, fortaleciendo estabilidad empresarial y la toma de decisiones.

La realización de la auditoría de gestión será beneficiosa, tanto para los funcionarios del Centro Agrícola como para los que conforman las expo ferias, ya que se dará a conocer sobre la administración y el manejo de recursos, permitiendo la optimización y el mejor uso de los mismos brindando así una mayor estabilidad económica, como administrativa al Centro Agrícola

La información generada al aplicar la auditoría permitirá, establecer las falencias y debilidades que tiene el Centro Agrícola, poniendo en evidencia el nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos, permitiendo así determinar si existe una adecuada asignación, y utilización de los recursos destinados al desarrollo y crecimiento de la entidad.

Es de gran utilidad e interés la realización de una Auditoría de Gestión; ya que con ella se puede medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, del Centro Agrícola y así determinar las falencias que presente, durante el desarrollo de la misma, el aplicar una auditoría brindará información valiosa que permitirá, la optimización de recursos y el cumplimiento de metas y objetivos.

La realización de la Auditoría de gestión efectuada al Centro Agrícola, sentara un precedente, puesto que no se han efectuado auditorías similares, brindando así un aporte académico que permita ser base para posteriores investigaciones que se manejen con los mismos principios y lineamientos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Auditoría de gestión

2.1.1.1 Definición

Suárez, A. (2008) indica que la auditoría es:

Un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos. (p.3)

Suárez, A. (2008) menciona:

La auditoría es una guía primordial que permitirá al auditor evidenciar acontecimientos suscitados en la organización con el fin de corregirlos en el futuro, a través de técnicas que le permitan evidenciar y sustentar los mismos. “Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso. (p.17)

Blanco, Y. (2007) indica:

La Auditoría es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (p.14)

2.1.1.2 Objetivos de la auditoría

Suárez, A. (2008) menciona que dentro del campo de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (p.403)

2.1.1.3 Importancia de la auditoría

Chávez, P., & Pilco, J. (2011) menciona:

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

Una Auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y su distribución, contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones, se aplica a todas las operaciones que realiza la empresa, permitiendo comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones económico financieras desarrolladas por la empresa. (pp. 21-22)

2.1.1.4 El auditor

Maldonado. E (2011) define al auditor como “La persona encargada de realizar el trabajo de auditor revisa las cuentas anuales y da una opinión personal acerca de ellas, recogiendo dicha opinión en el informe de auditoría”. (p.7)

2.1.1.5 Tipos de auditoría

Pallerola, J. (2013) menciona que existen dos tipos de Auditoría: externa e interna

- ▶ **Externa.**-Suele realizarla un Contador Público, ajeno a la Empresa y con el objetivo de emitir un juicio e informe objetivo acerca del funcionamiento de la misma.
- ▶ **Interna.**-Es realizada por personal de la empresa, con intenciones de examinar el funcionamiento de la misma y recomendar algunas mejoras.

La auditoría también se clasifica según su motivación:

- ▶ **Operativa.**-Se trata de un examen de gestión, procedimientos y sistemas internos.
- ▶ **Financiera.**-Se examina el estado financiero de la compañía.

2.1.1.6 Normas de auditoría

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

▶ Normas personales

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo.

Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional.- El auditor debe poseer un adecuado entrenamiento técnico, la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de su trabajo.

Cuidado y diligencias profesionales.- El auditor debe actuar con el debido cuidado profesional a efecto de cumplir con las normas de auditoría durante la ejecución de su trabajo y en la elaboración del informe.

Independencia.- El auditor debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la institución examinada y se mantendrá libre de cualquier situación que pudiera señalarse como incompatible con su integridad y objetividad.

► **Normas de la ejecución del trabajo**

El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen estas normas.

Planeamiento y supervisión.- La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

Estudio y evaluación del control interno.- El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él.

Evidencia suficiente y competente.- El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera suministrar una base objetiva para su opinión.

► **Normas relativas al informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.- El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Consistencia.- Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.).

Como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros. Razones financieras equivocadas se obtendrán si en un ejercicio una partida se clasifica como crédito diferido y en otro se clasifica como cuenta de complementaria de activo (caso de Intereses por Realizar en ventas y en Abonos).

Revelación Suficiente.- Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones. Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes. (pp. 22-28).

2.1.1.7 Técnicas de auditoría

Según Durán (2009) “Las técnicas de auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que empela el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.” (p. 25)

A continuación se mencionan algunas de las técnicas más utilizadas:

Tabla N°1: Técnicas Generales de Auditoría

TÉCNICA	VERIFICACIÓN
Técnica de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none">▪ Comparación▪ Observación▪ Rastreo
Técnica de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none">▪ Indagación▪ Entrevista▪ Encuesta
Técnica de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis▪ Conciliación▪ Confirmación▪ Tabulación
Técnica de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprobación▪ Computación▪ Rastreo▪ Revisión Selectiva
Técnica de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none">▪ Inspección

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Eugenia Quishpe

En el Manual de Auditoría de Gestión (2001), se explican las técnicas de auditoría de la siguiente manera:

Oculares

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

Observación.- Es una verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro proceso, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Verbales

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

Entrevista y encuesta.- Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

Escritas

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

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

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permiten llegar a conclusiones.

Documentales

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de documentación justificadora o de respaldo.

Computación.- Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud del cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

Rastreo.- Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Revisión selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Físicas

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.1.2 Auditoría de gestión

2.1.2.1 Definición

La Contraloría General del Estado (2013) en el Art. 21 define a la auditoría de gestión de la siguiente manera:

La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad, eficiencia. Este tipo de Auditoría examina y evalúa los resultados originalmente esperados y medios de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (p.7)

2.1.2.2 Importancia de la auditoría de gestión

Según Yanel Blanco 2007 la Auditoría de gestión es:

El examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p. 233)

2.1.2.3 Propósitos de la auditoría de gestión

Los principales propósitos de este tipo de auditoría, según el Manual de Auditoría de Gestión (2001), son:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (p.58-59)

2.1.2.4 Alcances de la auditoría de gestión

En el manual de auditoría de gestión (2001) se indica que:

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

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

de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.(p.62-64)

2.1.2.5 Indicadores de gestión

a) Definición

Según la Guía de Administración Estratégica (2011) menciona:

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico. (p.43)

Según la Guía de Administración Estratégica (2011) dice que los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- ✓ exactitud
- ✓ forma
- ✓ frecuencia
- ✓ extensión
- ✓ origen
- ✓ temporalidad
- ✓ relevancia
- ✓ oportunidad

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

b) Clasificación de los indicadores

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso universal
- Globales Funcionales y Específicos

c) Uso de indicadores en auditoría de gestión

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

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

Tabla N°2: Clasificación de Indicadores en Auditoría

TIPO	CARACTERÍSTICA
Indicador de Economía	Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.
Indicador de Eficiencia	Mide los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad. Se encargan de medir la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

Indicador de Eficacia	Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales.
Indicador de Ecología	Se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso.
Indicador de Ética	Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Eugenia Quishpe

2.1.2.6 Riesgos de auditoría

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

- **Riesgo de control:** Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- **Riesgo de detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

- **Riesgo inherente:** Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto.

En cada Subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno.

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

El propósito de una auditoría a los Estados Financieros no es descubrir fraudes, sin embargo, siempre existe la posibilidad de obtener cifras erróneas como resultado de una acción de mala fe, ya que puede haber operaciones planeadas para ocultar algún hecho delictivo. Entre una gran diversidad de situaciones, es posible mencionar las siguientes:

- Omisión deliberada de registros de transacciones.
- Falsificación de registros y documentos.
- Proporcionar al auditor información falsa.

2.1.2.7 Evidencias de auditoría

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión. Esta norma de Auditoría de general aceptación, es sin duda una de las más importantes relacionadas con el proceso auditor y relativa a trabajo de campo, como quiera que proporciona los elementos necesarios para que el ejercicio de Auditoría sea confiable, consistente, material, productivo y generador

de valor agregado a la organización objeto de auditoría, traducido en acciones de mejoramiento y garantía para la empresa y la comunidad.

Es importante recordar que el resultado de un proceso auditor, conlleva a asumir una serie de responsabilidades que por sí solo posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos, y son la calidad y suficiencia de la evidencia la que soporta el actuar igualmente responsable del grupo auditor.

Para que ésta información sea valiosa, se requiere que la evidencia sea competente, es decir con calidad en relación a su relevancia y confiabilidad y suficiente en términos de cantidad, al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

- **Relevante.-** Cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.
- **Auténtica.-** Cuando es verdadera en todas sus características.
- **Verificable.-** Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias.
- **Neutral.-** Es requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

El auditor debe obtener evidencia mediante la aplicación de pruebas y procedimientos:

- **Pruebas de control.-** Se realizan con el objeto de obtener evidencia sobre la idoneidad del sistema de control interno y contabilidad.
- **Pruebas sustantivas.-** Consiste en examinar las transacciones y la información producida por la entidad bajo examen, aplicando los procedimientos y técnicas de auditoría, con el objeto de validar las afirmaciones y para detectar las distorsiones materiales contenidas en los estados financieros.

2.1.2.8 Hallazgos de auditoría

En el Manual de Auditoría Gubernamental (2012) se menciona:

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas. (p. 112)

Los hallazgos de auditoría son el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos bajo un examen que merecen ser comunicado en el informe.

Sus elementos son:

- ✓ Condición,
- ✓ Criterio,
- ✓ Causa y
- ✓ Efecto.(p. 112-113)

Tabla N°3: Atributos del Hallazgo

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
CONDICIÓN	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar ¿Por qué, actividad u transacción. ¿La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.	“Lo Que es”
CRITERIO	Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.	“Lo que deber ser “

CAUSA	Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.	“¿Por qué sucedió?”
EFEECTO	Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.	“La diferencia entre lo que es y lo que debe ser.”

Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental (2012)

Elaborado por: Eugenia Quishpe

2.1.2.9 Fases para la ejecución de la auditoría de gestión

Para la ejecución de la auditoría de gestión se basa en cinco etapas las cuales son:

- Conocimiento Preliminar o Diagnostico.
- Planeamiento.
- Ejecución.
- Comunicación de Resultados (Informe)
- Seguimiento.

Según Estupiñán, G (2006) las fases de la auditoría de gestión son:

a) Conocimiento preliminar o diagnóstico.

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.

- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas.
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

b) Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:

- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

c) Ejecución

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa

d) Informe

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- ▶ **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- ▶ **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- ▶ **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- ▶ **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- ▶ **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- ▶ **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

e) Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto. (pp. 46-48.)

2.1.2.10 Control interno

Según Estupiñán, G. (2006):

El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende características fundamentales sobre el control interno:

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

El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza. (pp. 26-27)

2.1.2.11 Componentes del control interno.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos.

En el Manual de auditoría de Gestión (2011) los componentes se clasifican en:

a) Ambiente de control

Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.

Este entorno de control está conformado por:

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

pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

b) Evaluación del riesgo

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos relacionados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Este componente debe ser evaluado mediante los siguientes factores:

- ▶ **En los objetivos globales.** Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- ▶ **En los objetivos asignados a cada actividad.** La conexión con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos.
- ▶ **En los riesgos.** Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; de integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- ▶ **En gestión de cambio.** La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden

para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

c) **Actividades de control**

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

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

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

- **Análisis efectuados por la dirección.** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión directa de funciones por actividades.** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información.** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles Físicos.** Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.

- **Indicadores de rendimiento.** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones.** Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

d) Información y comunicación.

Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel. La evaluación del componente de información y comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

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

e) Actividades de Monitoreo y/o Supervisión.

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando

las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles o insuficiencias, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- Mediante la combinación de ambas modalidades. (pp. 89-93)

2.1.2.12 Métodos de evaluación del control interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos. Según el Manual de Auditoría de Gestión (2011), entre los métodos más conocidos se encuentran:

a) Cuestionarios.

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

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

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

b) Flujo gramas.

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

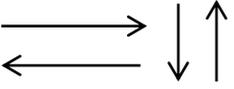
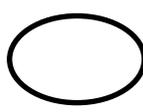
Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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

A continuación se presentan la simbología utilizada en un flujo grama:

Tabla N°4: Simbología de Flujogramación

SÍMBOLO	NOMBRE	EXPLICACIÓN
	Líneas de flujo, conexiones de pasos o flechas	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Terminador, comienzo o final de procesos	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso, actividad	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
	Conector, conexión con otros procesos	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.

	Datos entrada/salida de información de apoyo	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).
	Decisión	Indicamos puntos en que se toman decisiones.
	Documentos	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

c) Descriptivo o narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

d) Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos: Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeña. (pp. 96-98)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis o idea a defender

3.1.1 Hipótesis general

La ejecución de una Auditoría de Gestión, para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas tiene importancia en la toma correcta y oportuna de las decisiones en el Centro Agrícola del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril-noviembre del año 2012

3.2 Variables

3.2.1 Variable independiente

Eficiencia, eficacia, y economía

3.2.2 Variable dependiente

Toma correcta y oportuna de las decisiones

3.3 Tipos de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo.

Cualitativa: porque se centró en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones; luego, la información obtenida fue analizada de una manera interpretativa, subjetiva, e incluso diagnóstica.

Cuantitativa: se centró más en el conteo y clasificación de características y en la utilización de métodos y técnicas estadísticas, para que las cifras obtenidas se analicen e interpreten.

3.3.1 Tipos de Estudio de investigación

La investigación es de tipo documental, ya que se requirió la recopilación de información teórica de fuentes bibliográficas con las cuales se redactó el marco teórico de la auditoría.

Descriptivo: consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Correlacional: puesto que permitió medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular. Se analizó la relación de dos variables “Eficiencia, eficacia, economía” y “Toma correcta de decisiones”.

Cuasi-experimental: porque existe una variable independiente para aplicar y observar su relación con la variable dependiente. Además, es una investigación de campo al recopilar la información directamente de la población investigada

Transversal: Mide la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal es decir, permite estimar el nivel de eficiencia eficacia economía

3.3.2 Diseño de la investigación

Cuasi-experimental: porque existe una variable independiente para aplicar y observar su relación con la variable dependiente. Además, es una investigación de campo al recopilar la información directamente de la población investigada.

Transversal: Mide la prevalencia de la exposición y el efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal es decir, permite estimar el nivel de eficiencia eficacia economía.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

En lo que se refiere a la población para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la totalidad de las personas que conforman las distintas áreas del Centro Agrícola de Riobamba más los expositores del recinto.

Tabla N°5: Población

ÁREAS	No
Área Directiva	9
Área Administrativa	4
Área Financiera	2
Expositores	200

Fuente: Archivos Centro Agrícola del cantón Riobamba

Elaborado por: Eugenia Quishpe

3.4.2 Muestra

Es un conjunto sobre el cual se tiene interés y del cual se obtendrán conclusiones, se lo utiliza cuando las poblaciones a ser tomadas son difíciles de medir.

Para facilitar el objeto de estudio se ha distribuido por áreas, determinando muestra únicamente de los expositores, con la utilización de la siguiente muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

$$\frac{1,96^2 * 0,75 * 0,25 * 200}{0,05^2 (200 - 1) + 1,96^2 * 0,75 * 0,25}$$

$$n = 52$$

Tabla N°6: Muestra

ÁREAS	No
Área Directiva	9
Área Administrativa	4
Área Financiera	2
Expositores	52

Fuente: Archivos Centro Agrícola del cantón Riobamba

Elaborado por: Eugenia Quishpe

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos.

3.5.1 Métodos

Método deductivo.- Partiendo de situaciones generales explicadas en el marco teórico como es el concepto y proceso de Auditoría, luego se adaptó a situaciones concretas en este caso a la evaluación del grado de eficiencia, eficacia y economía del Centro Agrícola del cantón Riobamba.

3.5.2 Técnicas

- **Observación.-** Se realizó observaciones directas a las labores y las operaciones del Centro Agrícola del cantón Riobamba con la finalidad de contar con una base sólida sobre la información textual recolectada y recibida para poder realizar con eficiencia la presente investigación y poder establecer así las debidas recomendaciones.
- **Entrevista.-** Se aplicó una entrevista al presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba para conocer el desempeño de sus funciones dentro de la gestión
- **Encuesta:** Es una técnica de adquisición de información mediante sendos cuestionarios previamente elaborados, a través de los cuales se pudo obtenerla opinión del personal y de los expositores sobre la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba.

3.5.3 Instrumentos

- Ficha de observación
- Guía de entrevista
- Cuestionario

3.6 Resultados

Pregunta N°1.- ¿Conoce usted si el Centro Agrícola realiza sus actividades bajo una planificación estratégica?

Tabla N°7: Planificación Estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°1: Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 75% de los encuestados manifiesta que el Centro Agrícola realiza sus actividades bajo una planificación estratégica y el 25%, no.

Quienes contestan positivamente aducen que el Centro Agrícola cuenta con planes estratégicos previos a la realización de las expo ferias, los cuales guían y encaminan el cumplimiento de las metas y objetivos planteados para las mismas.

Pregunta N°2.- ¿Considera usted que el Centro Agrícola cuenta con normas o políticas para la realización de actividades que optimicen la gestión administrativa?

Tabla N°8: Normas y Políticas

NORMAS O POLÍTICAS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°2: Normas y políticas.
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 100% de encuestados indica que, el Centro Agrícola cuenta con un manual de normas y políticas para la realización de tareas, las cuales son controladas para que se ejecuten de la manera adecuada.

Pregunta N°3.- ¿Se evalúa su nivel de desempeño para el cumplimiento de metas y objetivos?

Tabla N°9: Cumplimiento de metas y objetivos

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°3: Cumplimiento de metas y Objetivos
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados coincide en que se evalúa su nivel de desempeño, esta actividad se realiza en la semana posterior a la culminación de las expo ferias con la finalidad de comprobar el cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta N°4.- ¿La comunicación dentro del Centro Agrícola es?

Tabla N°10: Comunicación

COMUNICACIÓN		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	2	50%
BUENA	2	50%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°4: Comunicación

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

En cuanto a la comunicación, el 50% considera que su nivel es muy bueno; para el 50% restante es bueno.

Esta diferencia de criterios, es el resultado de la ausencia de canales de comunicación adecuados para que la información fluya de manera normal.

Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que los recursos designados por el Centro Agrícola para la ejecución de las expo ferias son utilizados en forma adecuada?:

Tabla N°11: Designación de recursos

DESIGNACIÓN DE RECURSOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	0	0%
Medio	3	75%
Bajo	1	25%
Nulo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°5: Designación de Recursos
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

EL 75% de los encuestados indica que el control de los recursos designados para la ejecución de las expo- ferias tienen un nivel medio; el 25% indica que el control es bajo, porque los funcionarios encargados del manejo de los recursos no realizan un seguimiento permanente que permita verificar su correcto uso.

Pregunta N° 6.- ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Tabla N°12: Capacitaciones

CAPACITACIONES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Nunca	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°6: Capacitaciones
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

Todos los encuestados afirman que no reciben capacitaciones por parte de la empresa evidenciando la falta de decisión por mantener un personal idóneo que aporte significativamente al crecimiento de la entidad.

Pregunta N° 7.- ¿Se han establecido indicadores para medir la eficiencia de la gestión?

Tabla N°13: Eficacia de la gestión

EFICIENCIA DE LA GESTIÓN		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°7: Eficacia de la gestión
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

EL 100% de los encuestados manifiesta que no se han establecido indicadores para medir la eficiencia de la gestión.

Pregunta N° 8.- ¿El Centro Agrícola cuenta con tecnología moderna que permita optimizar el trabajo del personal y los recursos materiales de la entidad?

Tabla N°14: Tecnología moderna

TECNOLOGÍA MODERNA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	3	75%
Bajo	1	25%
Nulo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

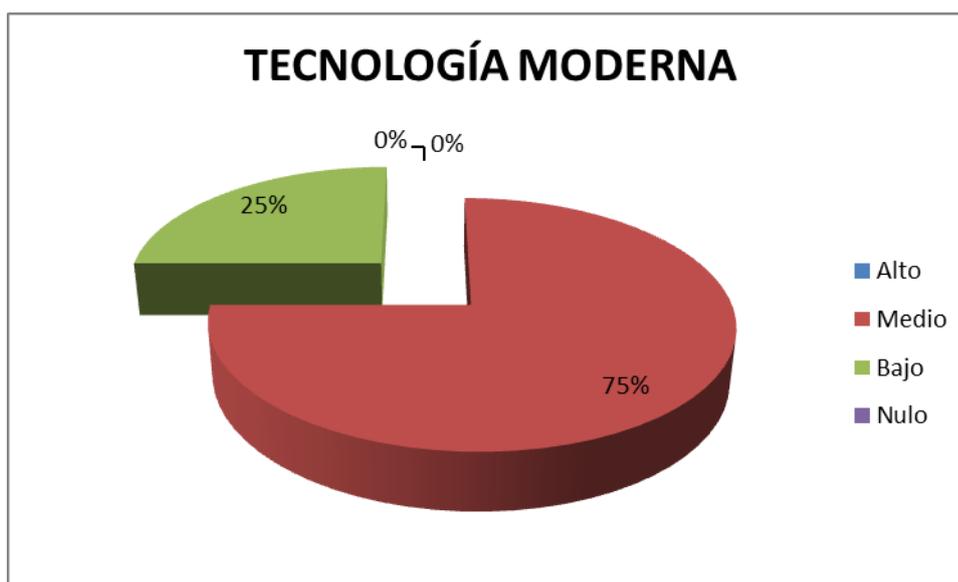


Gráfico N°8: Tecnología moderna
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 75% del personal considera que el nivel de tecnología que posee el Centro Agrícola es medio mientras que para el 25% su nivel el bajo nivel de tecnología no permite que las tareas que tiene se realicen de una manera rápida y más eficiente.

Pregunta N° 9.- ¿Considera usted que la aplicación de una auditoría de gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas en el Centro Agrícola?

Tabla N°15: Grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía

APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTION Y EL GRADO DE CUMPLIMIENTO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

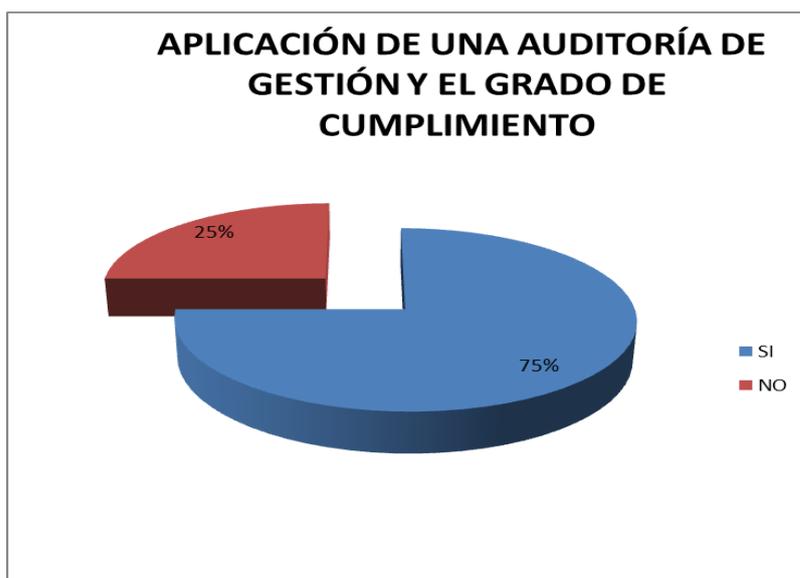


Gráfico N°9: Grado de cumplimiento de indicadores de gestión
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 75% de encuestados opina que la aplicación de una auditoría de gestión mejorará el grado de cumplimiento de la gestión en cada actividad que se realiza dentro del Centro Agrícola. Para el 25%, no.

Quienes están de acuerdo, con la ejecución de la auditoría aducen que esto permitiría corregir falencias y debilidades, para ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

ENTREVISTA

CARGO: Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba

OBJETIVO: Obtener información general de la entidad

PREGUNTAS

- 1. ¿Realizan planificación estratégica y se difunde entre el personal del Centro Agrícola?**

Si, se realizan planificaciones previas al inicio de las expo ferias para poder determinar las actividades que se vayan a realizar.

- 2. ¿Existen métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?**

Se reúne al personal administrativo, directivo, y operativo para indicarles las decisiones que se han tomado y cuáles van a ser las actividades que se van a realizar en las ferias.

- 3. ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del Centro Agrícola y se comunica sobre las decisiones tomadas?**

Sí. Se realizan varias reuniones entre directivos para analizar las actividades, presupuestos, cronogramas, y todo lo concerniente a las expo ferias.

4. ¿El Centro Agrícola otorga capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?

No, dentro de las políticas del Centro Agrícola no se contempla planes de capacitación para los empleados.

5. ¿Se analiza en desempeño del personal operativo y el nivel de cumplimiento de las tareas que le son asignadas?

No, por lo general el personal cumple con lo que se le ha encomendado.

6. ¿Se ha realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en el Centro Agrícola y cuáles han sido los resultados?

No, en el Centro Agrícola no se han realizado auditorías de gestión.

7. ¿Cree usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas dentro del Centro Agrícola?

Sí, ya que nos permitirá descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA HIPÓTESIS

ENTIDAD: Centro Agrícola del cantón Riobamba

DIRIGIDO A: Expositores

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la realización de una Auditoría de Gestión permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

1.- ¿Hace que tiempo usted participa en las ferias organizadas por el Centro Agrícola?

Tabla N° 16 Tiempo de participación en las ferias

CIUDAD	AÑOS
Quito	5
Ambato	7
Cuenca	12
Imbabura	4
Riobamba	16
Otavalo	8
TOTAL	52
PROMEDIO	8

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

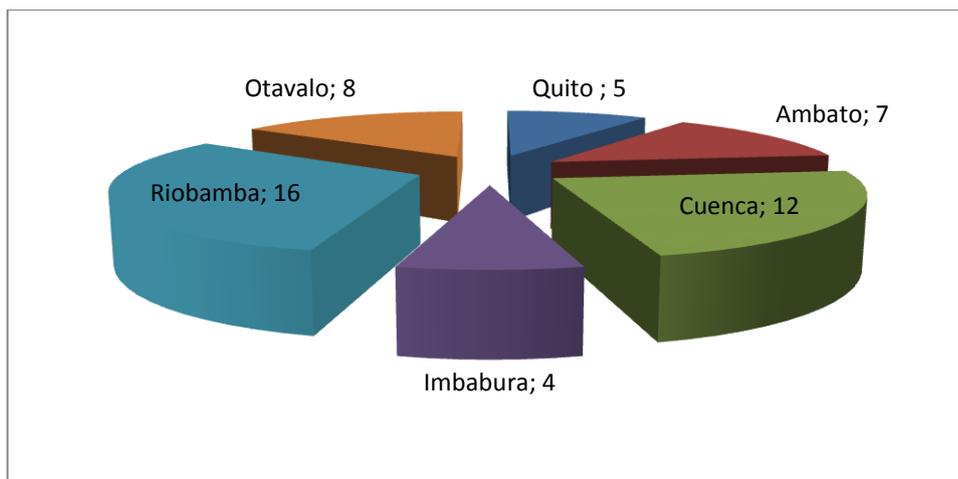


Gráfico N°10: Tiempo de participación en las ferias.
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

Según los archivos del Centro Agrícola del Cantón Riobamba, el promedio de años de participación de los expositores encuestados, considerando la ciudad de procedencia es: Quito, 5 años; Ambato, 7 años; Cuenca, 12 años; Imbabura, 4 años; Riobamba, 16 años; y, Otavalo, 8 años.

Como se puede observar, los expositores de Riobamba son los que han arrendado las instalaciones de la Quinta por más tiempo, con un promedio de 16 años, mientras que los expositores de Imbabura tienen el promedio menor, con 4 años. En promedio, los expositores han arrendado las instalaciones de la Quinta durante 8 años.

2.- ¿Recibe usted información acerca de las actividades programadas por el Centro Agrícola?

Tabla N°17: Información acerca de las actividades

INFORMACIÓN ACERCA DE LAS ACTIVIDADES		
RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	52	100%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°11: Información acerca de las actividades.
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan no recibir ningún tipo de información sobre las actividades a realizarse en las expo ferias.

3.- ¿Existen normativa adecuada para la contratación de los stands?

Tabla N°18: Normativa adecuada

CONTRATACIÓN DE LOS STANDS		
RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	12	23%
NO	40	77%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

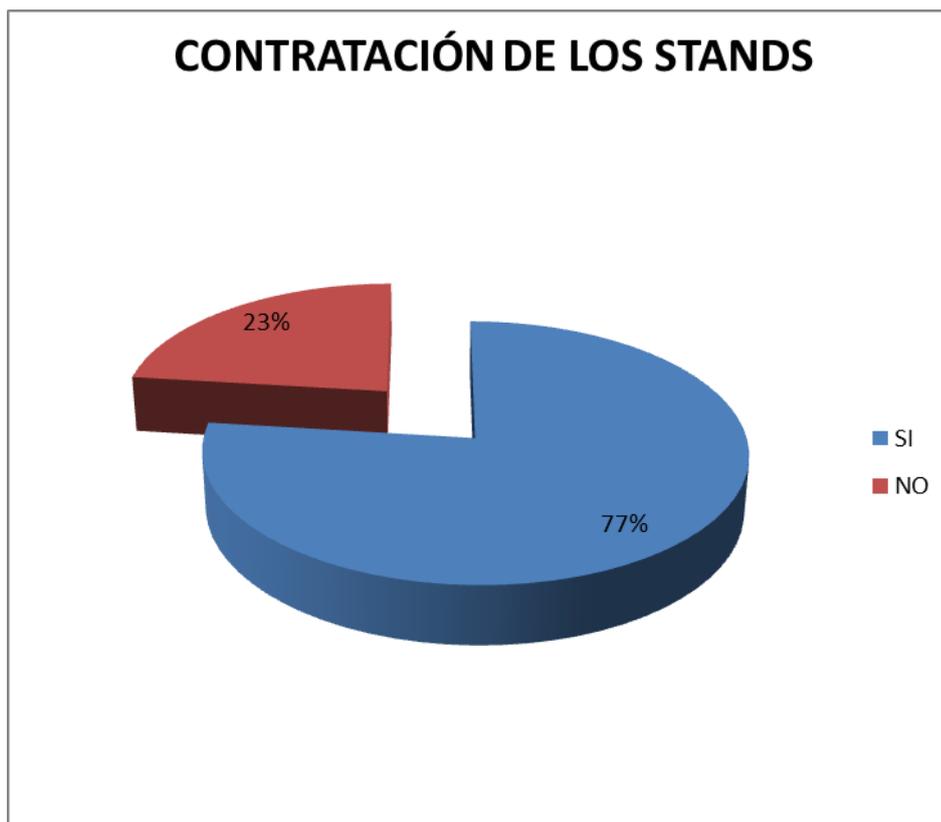


Gráfico N°12: Normativa adecuada
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 77% los encuestados indican que no existe una normativa para la contratación de los stands mientras que el 23% manifiesta que si existe una normativa para lo que es la contratación de los stands o por lo menos es lo que creen.

4.- ¿Cree usted que existe una correcta comunicación dentro del Centro Agrícola para atender a los expositores?

Tabla N°19: Correcta comunicación

CORRECTA COMUNICACIÓN		
RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	50	96%
NO	2	4%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°13: Correcta comunicación
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe.

Análisis e Interpretación

El 96% de los encuestados manifiesta que si existe una comunicación correcta hacia los expositores, mientras que 4% aduce que no existe una buena comunicación de parte del Centro Agrícola a los expositores puesto que la mayor parte de la información que reciben es por propia gestión.

5.- ¿Se realiza la verificación de las instalaciones antes de la contratación del stand?

Tabla N°20: Verificación de las instalaciones

VERIFICACIÓN DE LAS INSTALACIONES		
RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	37	71%
NO	15	29%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

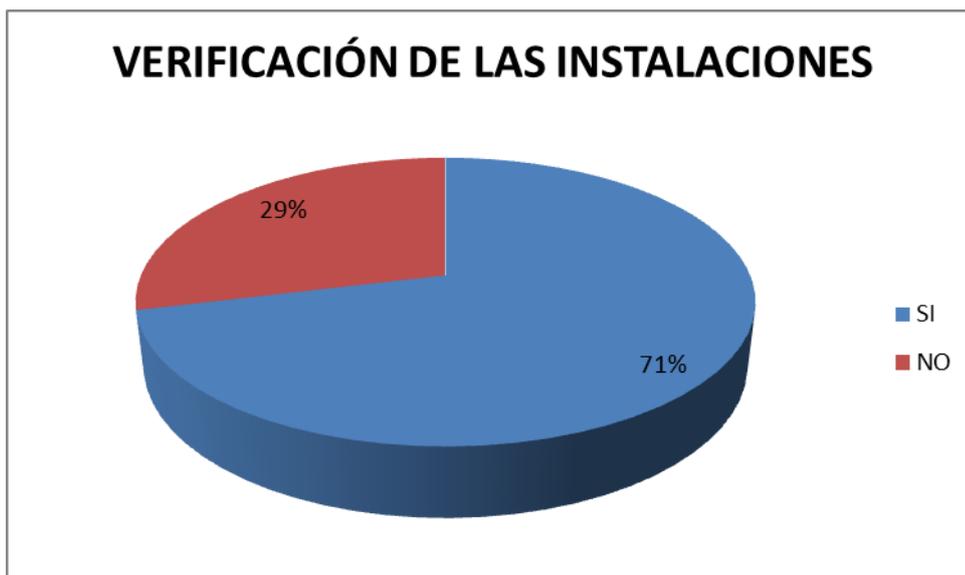


Gráfico N°14: Verificación de las instalaciones.
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

Análisis e Interpretación

El 71% de los encuestados manifiestan que si verifican las instalaciones antes de contratar los stands, mientras que un 29% indican que no verifican las instalaciones puesto que ya conocen el recinto y se sienten conformes.

6.- ¿Seleccione una de las alternativas sobre el estado en que se encuentran las instalaciones de recinto de la Quinta Macají?

Tabla N°21: Estado en que se encuentran las instalaciones

ESTADO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS INSTALACIONES		
RESPUESTAS	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Óptimas condiciones	8	15%
Medianas condiciones	44	85%
Mínimas condiciones	0	0%

TOTAL	52	100%
-------	----	------

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Eugenia Quishpe

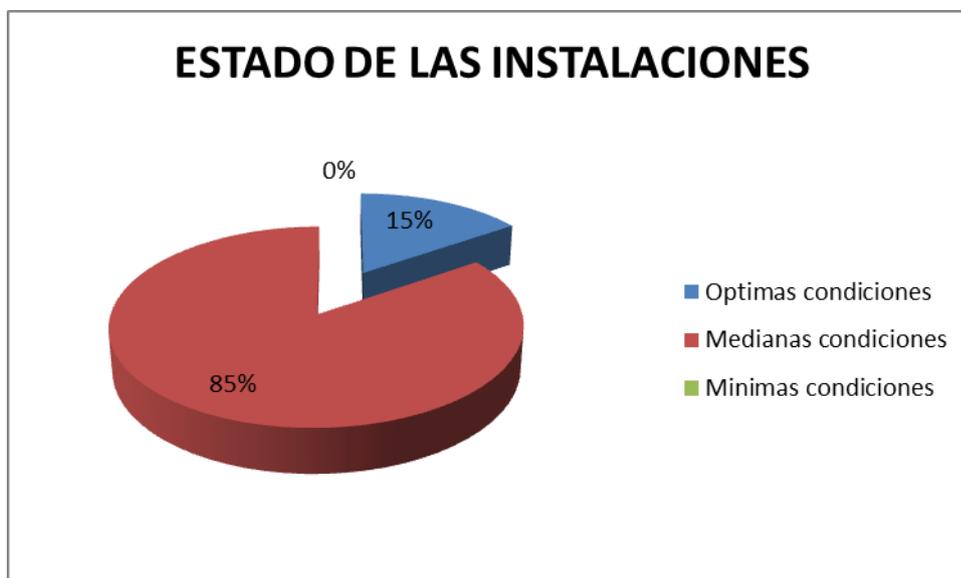


Gráfico N°15: Estado en que se encuentran las instalaciones

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Eugenia Quishpe

Análisis e Interpretación

El 85% de los encuestados indican que las instalaciones se encuentran en medianas condiciones, mientras que el 15% dicen que se encuentran en mínimas condiciones.

El 100% de las personas encuestadas indica que se recomendaría mejorar las instalaciones del Centro Agrícola.

7.- ¿Considera usted que se han realizado cambios en la gestión del Centro Agrícola que ha beneficiado a los expositores?

Tabla N°22: Cambios en la gestión

CAMBIOS EN LA GESTIÓN		
RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	34	65%
NO	18	35%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Eugenia Quishpe



Gráfico N°16: Cambios en la gestión
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

Análisis e Interpretación

El 65% de los encuestados indican que si han notado cambios en la gestión, mientras que el 35% manifiesta que no se han realizado cambios dentro de la gestión.

Los encuestados que respondieron positivamente aducen que se nota el cambio dentro de la gestión ya que el Centro Agrícola ha presentado mejoras dentro de lo administrativo y las instalaciones

8.- Indique cuál de los siguientes aspectos usted considera más importante al momento del alquilar un stand en el Recinto ferial Quinta

Tabla N°23: Alquiler de un stand

ALQUILER DE UN STAND		
RESPUESTAS	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Ubicación	16	31%
Espacio Disponible	36	69%
Accesos	0	
Costos	0	0%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

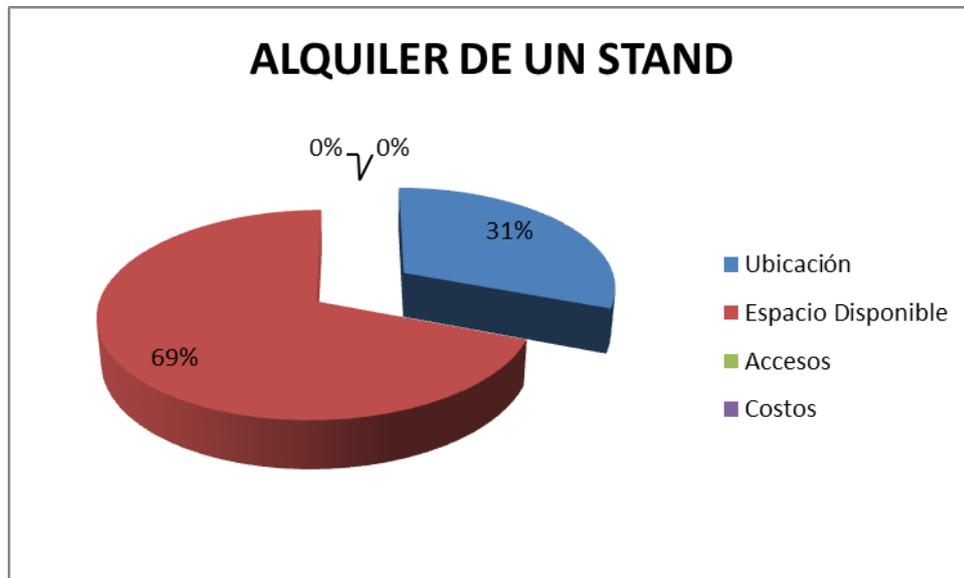


Gráfico N°17: Alquiler de un stand
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

Análisis e Interpretación

El 69% de los encuestados manifiesta el espacio disponible es el factor principal para el alquiler de un stand, mientras que, el 31% consideran que la ubicación es uno de los factores principales a considerar.

3.7 Verificación de la hipótesis

El presente trabajo investigativo utilizó la prueba del Chi cuadrado (X^2), por medio del cual permitirá establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Planteamiento de hipótesis

H_0 =La realización de una Auditoría de Gestión en el Centro Agrícola de la ciudad de Riobamba no permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

H_a = La realización de una Auditoría de Gestión en el Centro Agrícola de la ciudad de Riobamba, permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$V = (k-1) (j-1)$$

Dónde:

k = número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

j = número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

Entonces:

$$V = (5-1) (2-1)$$

$$V = (4)*(1)$$

$$V = 4$$

Según la tabla el valor de $v=1$ es igual $\chi^2_{t} = 9,49$

Calculamos el chi cuadrado (χ^2_c)

Para determinar el chi cuadrado aplicamos la formula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tabla N°24: Cálculo del chi cuadrado

PREGUNTAS	FO	FE	FO-FE	(FO-FE)²	(FO-FE)²/ FE
Información acerca de las actividades	0	52,81	-52,81	2788,90	0,00
Normativa adecuada	10	20,19	-10,19	103,84	10,38
Correcta comunicación	50	43,57	6,43	41,34	0,83
Verificación de las instalaciones	37	8,97	28,03	785,68	21,23
Cambios en la gestión	34	4,68	29,32	859,66	25,28
Total	131	832,00	-701,00	491401,00	3751,15

Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Eugenia Quishpe

Como el cálculo del chi cuadrado es mayor al de la tabla de distribución, se comprueba la hipótesis de investigación:

La realización de una Auditoría de Gestión en el Centro Agrícola de la ciudad de Riobamba, permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA,
 ENFOCADA A LOS MESES DE FERIA ABRIL-NOVIEMBRE DEL PERÍODO 2012

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	Centro Agrícola del Cantón Riobamba
RUC:	0690023342001
PROVINCIA:	Chimborazo
CANTÓN:	Riobamba
DIRECCIÓN:	Av. 9 de Octubre 43-45 y Agustín Alzamora (Quinta)
E-MAIL:	carmacaji06@andinanet.net
PRESIDENTE	Sr. Gustavo Larrea Baquero
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cámaras de Agricultura y Centros Agrícolas • Estatutos propios de la Institución • Código del Trabajo • Ley de Régimen Tributario Interno

ÍNDICE

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTON RIOBAMA



LEGAJO PERMANENTE

LEGAJO PERMANENTE	LP
Información General	LP1
Hojas de Marcas y Referencias	LP2
Programas de Auditoría	LP3

LP1 1/4

4.2 Conocimiento Preliminar

4.2.1 Información general

4.2.1.1 Reseña histórica del Centro Agrícola de Riobamba

El 5 de diciembre de 1935, un grupo de entusiastas ganaderos y agricultores fundaron la Sociedad de Agricultores de Chimborazo, germen del futuro del Centro Agrícola. Su primer presidente fue el señor Mayor Luis Benigno Gallegos Araujo, a quien posteriormente le sucedió en el cargo el Sr. Leonardo Dávalos. Dos años después, el 10

de febrero de 1937, mediante Decreto Supremo No. 24 se dio paso a la creación oficial en el país de los Centros Agrícolas, entre ellos el de Riobamba, como instituciones autónomas de derecho privado, sin fines de lucro y al servicio del hombre del campo.

La primera feria de Riobamba se realizó en 1941 siendo el Presidente del Centro Agrícola, el señor Jorge Merino González; y, Vicepresidente, el señor Víctor García Martínez. Se hizo en conjunto con el Club Rotario de la ciudad, en el local de la Federación Deportiva de Chimborazo, y su desarrollo y crecimiento la ha convertido en uno de los eventos emblemáticos de los festejos de abril. El propósito de sus mentalizadores fue el que la institución mostrará a la ciudadanía los avances de la agricultura y ganadería de la zona y que, como pionera de las fiestas de Riobamba, contribuyera con la incipiente actividad turística de la ciudad.

En el período de 1952 a 1962 el Centro Agrícola trazó una de sus páginas más brillantes a favor de la cultura, del arte y de la producción al realizar por primera vez el desfile de la Producción con el apoyo de CETURIS, la Casa de la Cultura de Riobamba, la UNE de Chimborazo y la presencia de distinguidas delegaciones de las provincias hermanas.

Esta feria logró marcar un hito a nivel del país, ya que la Ilustre Municipalidad de Riobamba, convirtió esta demostración de pujanza, trabajo y cultura que fue el Desfile de la Producción en el hoy famoso Desfile de la Alegría.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LP1 2/4

En 1945, siendo el Presidente del Centro Agrícola el señor Jorge Heriberto Merino Ordoñez, se solicitó al Municipio de Riobamba la cesión de 20.000 metros cuadrados de la Quinta “La Concepción”, para construir allí establos y otras instalaciones que permitieran contar con un adecuado lugar de exposiciones. En la presidencia del Ing. Bolívar Chiriboga Baquero, 1951-1952, se emprendió la construcción de la antigua Plaza de Toros, iniciativa que, para la época y por los pocos recursos disponibles, fue verdaderamente una obra de titanes.

La obra del Centro Agrícola no se ha detenido a lo largo de la historia. A través de la autogestión, todos y cada uno de los Directorios han logrado construir una formidable

infraestructura que permite celebrar anualmente la Feria Agropecuaria, Agroindustrial y Comercial más grande y completa del país, que se ha convertido en el eje principal de las celebraciones de abril, sin ayuda estatal ni subsidios de ningún tipo.

4.2.1.2 Misión

“Preocuparse permanentemente por sus asociados. Su trabajo está ligado en forma estrecha a las fortalezas y debilidades de los mismos, se preocupa de desarrollar las primeras y trabaja para mejorar las segundas. Busca el mejoramiento de la producción y productividad en el trabajo de sus asociados. Su trabajo es permanente y sostenido, desplegando todos sus esfuerzos e invirtiendo sus recursos para desarrollar las capacidades básicas que le permitan crear las mejores condiciones para el cambio en un mundo globalizado, con el fin de que sus asociados se conviertan en entes productivos y competitivos”.

4.2.1.3 Visión

“Es de mediano y largo plazo. En el mediano, robustecer la agremiación estudiando sistemáticamente su entorno y localizando las mejores oportunidades para el desarrollo del gremio; a largo plazo, convertirse en líder de su sector, agrupando a todas las asociaciones afines para posteriormente convertirse en cámara provincial”.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LP1 3/4

4.2.1.4 Objetivos

Objetivo General

Lograr que esta institución cumpla con el propósito de aglutinar a los ganaderos y agricultores del cantón y promueva su desarrollo individual y colectivo.

Objetivos Específicos

Estratégicos

- Atraer el mayor número de socios y asociaciones ofreciéndoles servicios en sus instalaciones.
- Implementar las ferias agropecuarias, artesanales, industriales y de la pequeña industria

Operacionales

- Realizar cursos de capacitación permanentes para sus socios.

Financieros

- Conseguir aportes económicos de organizaciones no gubernamentales para mejorar su capacidad instalada y dar mayores servicios a sus socios y comunidad.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LP1 4/4

4.2.1.5 Funcionarios del Centro Agrícola del cantón Riobamba

PRESIDENTE:	Sr. Gustavo Larrea Baquero
VICEPRESIDENTE:	Ing. María Isabel Barcala
VOCALES PRINCIPALES:	Sr. Rodrigo Viteri Sr. Héctor Falconí Ing. Ernesto Valdivieso
VOCALES SUPLENTE:	Sr. Marcelo Mancheno Ing. Fausto Merino Ing. Alfredo Valdivieso Sr. Heriberto Merino
SECRETARIA:	Sra. Dorita Santos M. de Castelo

TESORERO:	Lic. Cesar Castelo G.
CONTADOR:	Lic. Héctor Maldonado C.
AUXILIAR DE SERVICIOS:	Sra. María O. Guamán
CONSERJES:	Joffre Moncayo R. Alberto Lema C.

4.2.1.6 Ubicación geográfica



Imagen N° 1 Ubicación geográfica del Centro Agrícola del cantón Riobamba

Fuente: www.googlemaps.com
Elaborado por: Eugenia Quishpe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LP2 1/2

4.2.2 Hoja de Marcas y Referencias

MARCAS	SIGNIFICADO
o	Notas aclaratorias

√	Revisado o verificado
ϕ	Hallazgo
Σ	Sumatoria
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
Ⓢ	Inexistencia de manuales
Ⓜ	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
Ⓞ	Expedientes desactualizados
ⓐ	Falta proceso
Ⓛ	Sustentado con evidencia
‡	No reúne requisitos
★	Evidencia

Elaborado por: Eugenia Quishpe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LP2 2/2

4.2.3 Abreviaturas

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
LP	Legajo Permanente
LC	Legajo Corriente
PA	Programa de Auditoría
CP	Carta de Presentación

MP	Memorando de Planificación
EP	Entrevista al presidente
REO	Revisión Estructura Orgánica
EMV	Evaluación de la Misión y Visión
EM	Evaluación de la Misión
EM	Evaluación de la Visión
ECI	Evaluación Control Interno
CAC	Cuestionario Ambiente de Control
CER	Cuestionario Evaluación de Riesgos
CAC	Cuestionario Actividades de Control
CIC	Cuestionario Información y Comunicación
CSM	Cuestionario Supervisión y Monitoreo
HH	Hoja de Hallazgos
EIG	Evaluación de Indicadores de Gestión
IA	Informe de Auditoría
MER	Matriz Estratégica de Recomendaciones
MLPL	Eugenia Patricia Quishpe Sinaluisa
LGS	Luis Germán Sanandrés
DV	Danilo Vallejo

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LP3 1/2

4.2.4 Programa de Auditoría

Entidad: Centro Agrícola del Cantón Riobamba

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Componente: Institucional

Objetivos

- Evaluar el Sistema del Control Interno.
- Determinar la eficiencia, eficacia y economía de la Gestión Institucional.
- Identificar las debilidades y alternativas de mejoras.

Tabla N° 1 Programa de Auditoría

N°	PROCEDIMIENTO	REF / PT	RESPONSABLE	FECHA
FASE I FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN				
1	Elaborar una carta de presentación y compromiso, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizarse y solicitar por medio del mismo las facilidades para obtener la información.	CP	E.P.Q.S	14/11/2013
2	Realizar un memorando de planificación.	MP	E.P.Q.S	15/11/2013
3	Realizar una entrevista al presidente del centro Agrícola	EP	E.P.Q.S	18/11/2013
FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
1	Revisión de la estructura orgánica del centro Agrícola para conocer como se está dividido.	REO	E.P.Q.S	22/11/2013
2	Evaluación de la misión y de visión.	EMV	E.P.Q.S	25/11/2013
3	Evaluar el sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionario: -Ambiente de control -Evaluación de riesgos -Actividades de control -Información y comunicación -Supervisión y monitoreo	ECI-AC ECI-ER ECI-AR ECI-IC ECI-SM	E.P.Q.S	03/12/2013

.../...

.../...

LP3 2/2

FASE III DESARROLLOS DE HALLAZGOS (ÁREAS CRÍTICAS)				
1	Elaborar una hoja de hallazgos	HH	E.P.Q.S	27/01/2014
2	Aplicación de indicadores de: - Eficiencia - Eficacia - Economía	IG	E.P.Q.S	17/02/2014
FASE IV REDACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL INFORME				
1	Realizar una carta de presentación.	CP	E.P.Q.S	03/03/2014
2	Elaborar el informe final de auditoría	IA	E.P.Q.S	07/03/2014

Elaborado por: Eugenia Quishpe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC 1/2

ENTIDAD:	Centro Agrícola del Cantón Riobamba
DIRECCIÓN:	Av. 9 de Octubre 43-45 y Agustín Alzamora (Quinta)
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión
PERÍODO:	Abril –Noviembre del 2012

LEGAJO CORRIENTE



	INICIALES	
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
AUTORA DE LA AUDITORÍA	E.P.Q.S	LS

ÍNDICE

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE	LC
FASE I	
Carta de presentación y compromiso	CP
Memorando de planificación	MP
Entrevista al presidente	EP
FASE II	
Revisión de la estructura orgánica del Centro Agrícola	REO
Evaluación de la Misión	EM
Evaluación de la Visión	EV
Evaluación del Sistema de Control Interno	ECI
FASE III	
Elaboración de hoja de hallazgos	HH
Aplicación de indicadores de gestión	IG
FASE IV	
Carta de presentación	CP
Informe de Auditoría	IA

Elaborado por: Eugenia Quishpe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- CP 1/1

4.2.4.1 Desarrollo de las fases de Auditoría

4.2.4.1.1 Fase 1.- Familiarización y revisión de legislación

Carta de Presentación y Compromiso

Riobamba, 14 de noviembre de 2013

Ingeniero
Gustavo Larrea Baquero
PRESIDENTE DEL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTON RIOBAMBA
Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la “Auditoría de Gestión al Centro Agrícola del Cantón Riobamba a los meses de feria Abril y Noviembre del año 2012”, informamos que realizaremos la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión de la gestión realizada por la organización y obtener evidencias que sustente nuestra opinión

Yo, Eugenia Patricia QuishpeSinaluisa me responsabilizo por la información otorgada por parte del Centro Agrícola del cantón Riobamba, para la realización de la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos, solicito también de la manera más comedida se proporcione la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Eugenia Patricia Quishpe S

Eugenia Patricia Quishpe S.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- MP 1/2

Memorando de Planificación

Riobamba, 15 de noviembre del 2013

ENTIDAD: Centro Agrícola del Canto Riobamba

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

Período: Año 2012

Motivo de la Auditoría

El motivo del presente trabajo es realizar una Auditoría de Gestión al Centro Agrícola del cantón de Riobamba, empresa dedicada a la prestación de servicios y a fomentar el desarrollo en los sectores Agropecuarios del Cantón. Al ser el control un instrumento primordial para el buen manejo de una empresa es necesario determinar el nivel de eficiencia y efectividad con las que se están realizando las actividades dentro de la misma, aplicando principios de control Interno, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Indicadores de Gestión y demás elementos de trabajo para determinar hallazgos que nos ayudarán a determinar recomendaciones y conclusiones para la entidad.

Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Ejecutar una Auditoría de Gestión, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones administrativas, y su importancia en la toma correcta y oportuna de las decisiones en el Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril-noviembre del año 2012.

Objetivos Específicos

- Investigar las bases teóricas conceptuales de la auditoría de gestión para articular con los procesos administrativos de Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril y noviembre del año 2012.

- Aplicar la metodología y técnicas para la obtención de información confiable para la realización de la Auditoría y así determinar los nudos críticos.
- Presentar una propuesta, de un manual de funciones.

Alcance de la Auditoría

El examen de auditoría de gestión al Centro Agrícola del cantón Riobamba tiene como propósito establecer el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas, corresponde al período comprendido a los meses de feria Abril- Noviembre del año 2012.

Personal encargado

Cargo	Nombre
Supervisores:	Lic. Luis Sanandrés – Ing. Danilo Vallejo
Auditora:	Eugenia Quishpe

Metodología a utilizar

- Entrevista
- Cuestionario
- Método Coso I para realizar Control Interno
- Aplicación de técnicas de Auditoría para determinar Áreas Críticas
- Observación de evidencia documentaria que sustente el informe de auditoría

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

Entrevista al Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba

(ANEXO N°2: Modelo de la Entrevista)

Dirigido a: Ing. Gustavo Larrea

Cargo: Presidente del Centro Agrícola

Objetivo: Obtener información general de la entidad.

Fecha: 21 de Enero del 2015

Hora: 11:00 am

1. ¿Realizan planificación estratégica y se difunde entre el personal del Centro Agrícola?

Si, se realizan planificaciones previas al inicio de las expo ferias para poder determinar las actividades que se vayan a realizar.

2. ¿Existen métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?

Se reúne al personal administrativo, directivo, y operativo para indicarles las decisiones que se han tomado y cuáles van a ser las actividades que se van a realizar en las ferias.

3. ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del Centro Agrícola y se comunica sobre las decisiones tomadas?

Sí. Se realizan varias reuniones entre directivos para analizar las actividades, presupuestos, cronogramas, y todo lo concerniente a las expo ferias.

4. ¿El Centro Agrícola otorga capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?

No, dentro de las políticas del Centro Agrícola no se contempla planes de capacitación para los empleados.

5. **¿Se analiza en desempeño del personal operativo y el nivel de cumplimiento de las tareas que le son asignadas?**

No, por lo general el personal cumple con lo que se le ha encomendado.

6. **¿Se ha realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en el Centro Agrícola y cuáles han sido los resultados?**

No, en el Centro Agrícola no se han realizado auditorías de gestión.

7. **¿Cree usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas dentro del Centro Agrícola?**

Sí, ya que nos permitirá descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

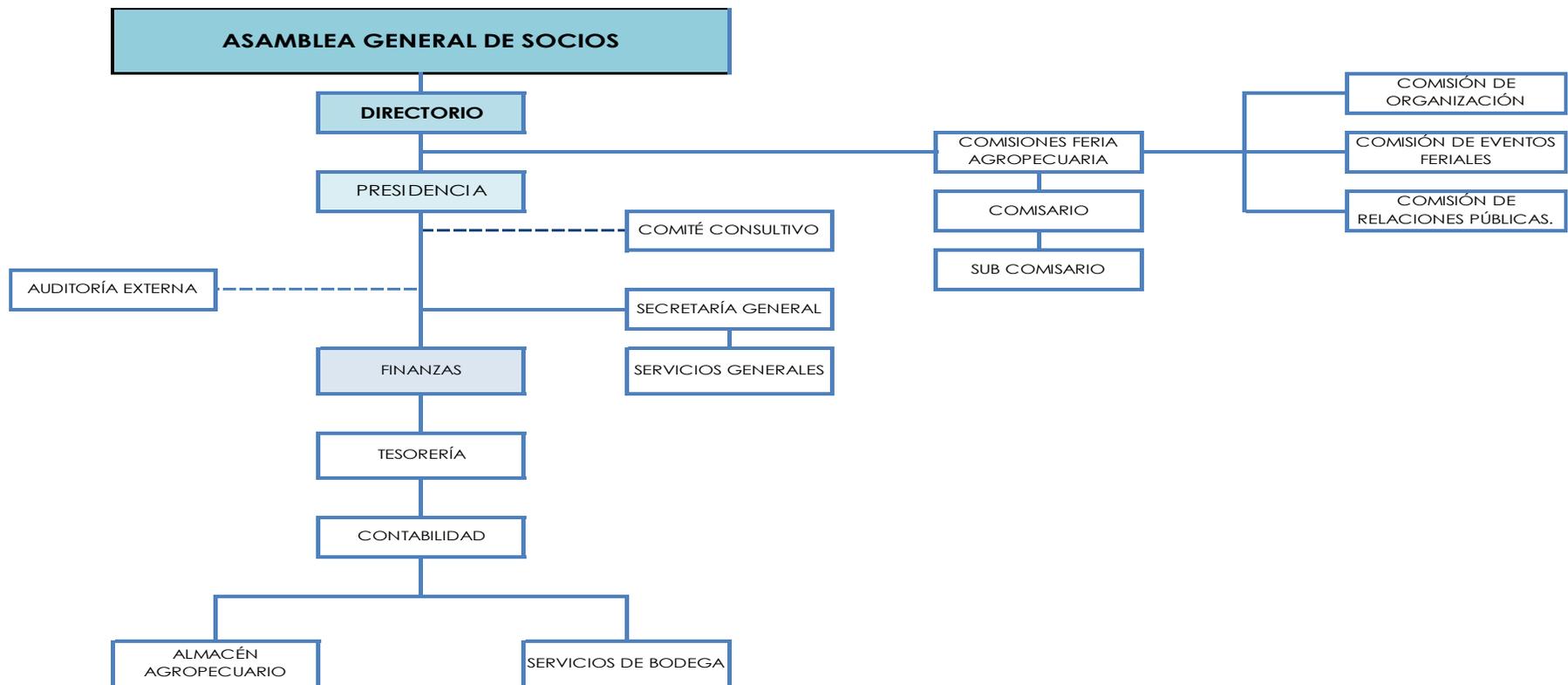
Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

4.2.4.1.2 Fase II.- Evaluación del Sistema de Control Interno

LC- REO 1/1

a) Revisión de la estructura orgánica

Ilustración N° 1 Organigrama Estructural



Fuente: Centro Agrícola del cantón Riobamba

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2015
Revisado por:	LS. D.V	

a) Evaluación de la misión

LC- EM 1/2

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA

Abril y Noviembre de 2012

Objetivo: Evaluar la misión del Centro Agrícola del cantón Riobamba

“Preocuparse permanentemente por sus asociados. Su trabajo está ligado en forma estrecha a las fortalezas y debilidades de los mismos, se preocupa de desarrollar las primeras y trabaja para mejorar las segundas. Busca el mejoramiento de la producción y productividad en el trabajo de sus asociados. Su trabajo es permanente y sostenido, desplegando todos sus esfuerzos e invirtiendo sus recursos para desarrollar las capacidades básicas que le permitan crear las mejores condiciones para el cambio en un mundo globalizado, con el fin de que sus asociados se conviertan en entes productivos y competitivos”.

Tabla N° 2 Evaluación de la misión

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Conoce la misión Institucional?	5	1	
2	¿La misión de la entidad se encuentra claramente difundida en las dependencias del Centro Agrícola?	5	1	
3	¿La misión de la entidad es medida tanto en el tiempo como en el espacio?	0	6	La misión no ha sido sujeto de medición pues no se han diseñado indicadores de gestión.. @HA
4	¿La misión se encuentra adaptada a todos los cambios que puedan darse internamente?	5	1	
5	¿La máxima autoridad de la entidad es la encargada de que se cumpla la misión del Centro Agrícola?	6	0	Existe una opinión generalizada de que sólo el Presidente debe buscar el logro de la misión. @HA
6	¿La misión del Centro Agrícola guía a los empleados a la razón de ser de la entidad?	5	1	

Fuente: Cuestionario para evaluación de la misión
Elaborado por: Eugenia Quihspe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

Tabla N° 3 Ponderación de la misión

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Conoce la misión Institucional?	10	8,33
2	¿La misión de la entidad se encuentra claramente difundida en las dependencias del Centro Agrícola?	10	8,33
3	¿La misión de la entidad es medida tanto en el tiempo como en el espacio?	10	0,00
4	¿La misión se encuentra adaptada a todos los cambios que puedan darse internamente?	10	8,33
5	¿La máxima autoridad de la entidad es la encargada de que se cumpla la misión del Centro Agrícola?	10	10,00
6	¿La misión del Centro Agrícola guía a los empleados a la razón de ser de la entidad?	10	8,33
TOTALES Σ		50	43,33

Fuente: Tabla N° 26
 Elaborado por: Eugenia Quihspe

Los resultados del análisis de la misión del Centro Agrícola del cantón Riobamba, indican que se deben aplicar correctivos para que esta se difunda internamente y sea sujeto de evaluación para medir el grado de cumplimiento.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

b) Evaluación de la visión

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA

Abril y Noviembre de 2012

Objetivo: Evaluar la visión de la entidad.

“Es de mediano y largo plazo. En el mediano, robustecer la agremiación estudiando sistemáticamente su entorno y localizando las mejores oportunidades para el desarrollo del gremio; a largo plazo, convertirse en líder de su sector, agrupando a todas las asociaciones afines para posteriormente convertirse en cámara provincial”.

Tabla N° 4 Evaluación de la visión

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Conoce la visión Institucional?	3	3	A diferencia de la misión, la visión no es conocida por todos los empleados. @HA
2	¿La visión de la entidad se encuentra claramente difundida en las dependencias del Centro Agrícola?	0	6	Los empleados que la conocen lo hicieron por iniciativa propia. No hay difusión por parte de la administración. @HA
3	¿Todos los planes, proyectos y estrategias se dirigen al logro de la visión?	3	3	
4	¿La visión se encuentra adaptada a todos los cambios que puedan darse internamente?	3	3	
5	¿Todos los empleados de la entidad son los encargados en el cumplimiento de la visión?	6	0	
6	¿Se evalúa periódicamente el logro de la visión institucional?	0	6	La visión no ha sido sujeto de medición pues no se han diseñado indicadores de gestión. @HA

Fuente: Tabla N° 28

Elaborado por: Eugenia Quihspe

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

Tabla N° 5 Ponderación de la visión

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Conoce la visión Institucional?	10	5,00
2	¿La visión de la institución se encuentra claramente difundida en las dependencias del Ministerio?	10	0,00
3	¿Todos los planes, proyectos y estrategias están vinculados alcanzar la visión?	10	5,00
4	¿La visión se encuentra adaptada a todos los cambios políticos que puedan existir en el país?	10	5,00
5	¿Todos los servidores de la institución son los encargados en el cumplimiento de la visión?	10	10,00
6	¿Cada año se realiza una evaluación que indique como se va alcanzado la visión institucional?	10	0,00
TOTALES Σ		50	25,00

Fuente: Tabla N° 29
Elaborado por: Eugenia Quihspe

La visión del Centro Agrícola del cantón Riobamba no es conocida por los empleados porque no ha sido difundida, por tanto se desconoce si las actividades que se desarrollan en la entidad se encauzan a su logro. La ausencia de indicadores de gestión no ha permitido medir el cumplimiento de la visión.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

c) Evaluación del Sistema de Control Interno

AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012 COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
A. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Tiene el Centro Agrícola un Código de Ética		1	Se trabaja con lo estipulado en el Estatuto.
2	Existe una identificación de valores.	1		De manera verbal.
4	Toman de referente el trabajo de los directivos del Centro Agrícola.	1		
5	Se sanciona el incumplimiento de los valores.		1	No existe una normativa al respecto.
6	Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.		1	No existe evidencia de un diagnóstico.
	TOTALES	2	3	5
	CONFIANZA	40%		
	RIESGO	60%		

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{2}{5} \times 100 = 40\%$$

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	



El nivel de confianza del subcomponente Integridad y Valores Éticos es del 40% y el nivel de riesgo es del 60% porque:

- Dentro del Centro Agrícola, la ética del personal está regulada por el Estatuto, por tanto los valores se identifican verbalmente.
- Ante el incumplimiento de los valores no se cuenta con una normativa para sancionarlos.
- Se desconoce la realización de diagnósticos del clima laboral.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

B. COMPETENCIA PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Existen descripciones formales o informales sobre las funciones en cada uno de los puestos de trabajo.	1		Orgánico funcional
2	Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos del talento humano para realizar el trabajo adecuadamente.	1		
3	Existe preocupación de los directivos por la formación profesional de sus empleados.	1		
4	Tienen deseos de superarse para contribuir con el Centro Agrícola durante la ejecución de las ferias.	1		
5	Sus habilidades son valoradas en el Centro Agrícolas		1	No hay desarrollo del Talento Humano
TOTALES		4	1	5
CONFIANZA		80%	✓	
RIESGO		20%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$



El subcomponente Competencia Profesional de Talento Humano presenta un nivel de confianza del 80% y un riesgo del 20% porque no hay evidencia de desarrollo del talento humano.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN				
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
C. DESARROLLO DE ACTIVIDADES				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Se realiza el análisis de los riesgos y beneficios de las inversiones.	1		Solicita asesoramiento y realiza consultas jurídicas
2	Existe delegación de autoridad y de responsabilidad	1		La delegación se realiza a través de memorandos.
3	Hay permanencia del personal en sus funciones.	1		
4	Existe control de las operaciones del Centro Agrícola por parte del director.	1		
TOTALES		4	0	4
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	



$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$

El subcomponente Desarrollo de Actividades presenta una confianza del 100% como resultado de la ejecución de las respectivas funciones del personal. Cuando se requiere delegar la autoridad y responsabilidad se utilizan memorandos.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Existe una adecuada estructura organizativa.	1		
2	Se define con claridad en el organigrama estructural las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia.	1		
3	Es adecuada la definición de responsabilidades de los empleados.		1	Ciertas funciones están duplicadas.
4	Existe un conocimiento de las responsabilidades de los directivos.	1		
5	Hay empleados con las competencias requeridas para ocupar los puestos de trabajo.	1		
6	Hay empleados con capacidad de dirección y supervisión.	1		
	TOTALES	5	1	6
	CONFIANZA	83%	✓	
	RIESGO	17%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{5}{6} \times 100 = 83\%$$



El subcomponente estructura organizativa presenta un nivel de confianza del 83% y un riesgo del 17% debido a que se presenta duplicidad de ciertas funciones.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

E. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para las actividades que desarrolla el Centro Agrícola.	1		
2	Delegan autoridad para la consecución de los objetivos del Centro Agrícola.	1		
3	Se revisa el cumplimiento de las funciones designadas tanto a nivel directivo como ejecutivo.	1		
4	Se delega la autoridad con base al desenvolvimiento de cada empleado	1		
TOTALES		4	0	4
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$



El subcomponente asignación de autoridad y responsabilidad alcanza el 100% de confianza porque se realiza según lo estipulado.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

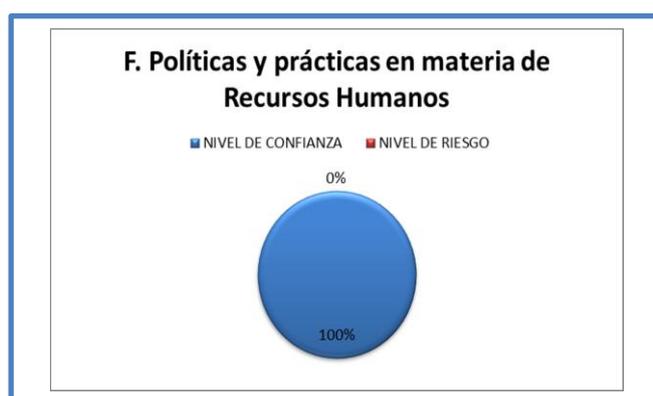
CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

F. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Para la selección del personal se convoca a concurso	1		
2	Tienen políticas y procedimientos para contratar.	1		
3	Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas	1		
4	Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal	1		
5	Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización	1		
TOTALES		5	0	5
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$



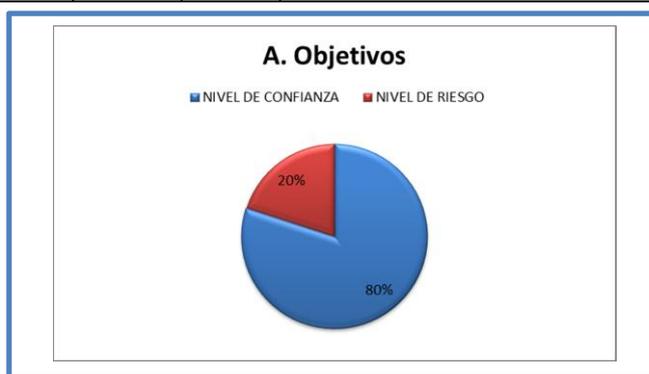
El subcomponente políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos tiene un nivel de confianza del 100%.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012
COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

A. OBJETIVOS				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Son claros los objetivos del Centro Agrícola.	1		
2	Se han definido los objetivos en función de áreas estratégicas.		1	Objetivos generales
3	Se cumple con las leyes y reglamentos establecidos para la entidad.	1		
4	Se han establecido medidas de precaución para los casos de no cumplimiento de los objetivos del Centro Agrícola con respecto a las ferias.	1		
5	Se realiza la evaluación del desempeño con respecto a metas de las Ferias Agropecuarias.	1		Al concluir las ferias.
TOTALES		4	1	5
CONFIANZA		80%	✓	
RIESGO		20%	▲	



$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$

El nivel de confianza del subcomponente objetivos es del 80% y el riesgo del 20% como resultado de la ausencia de objetivos para las áreas estratégicas del Centro Agrícola.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012
COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

B. RIESGOS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente	1		
2	Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia	1		
3	En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos	1		
4	Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante, a aquellos que deben tomar acción.	1		
5	Es confiable la preparación de informes financieros	1		
TOTALES		5	0	5
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$



El nivel de confianza del subcomponente riesgos es del 100%

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

ACTIVIDADES DE CONTROL

LC- ECI 10/16

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012 COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL				
A. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes.	1		
2	Existe coordinación entre las áreas del Centro Agrícola.	1		
3	Se solicita la autorización de los directivos para la ejecución de las transacciones en el Centro Agrícola	1		
4	Se realizan los registros en el momento que ocurren y se procesan de manera inmediata.	1		
5	Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión del Centro Agrícola.		1	Solo indicadores financieros.
TOTALES		4	1	5
CONFIANZA		80%	✓	
RIESGO		20%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$



El nivel de confianza del subcomponente es del 80% y el riesgo alcanza el 20% porque no se han diseñado indicadores para evaluar el desempeño.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

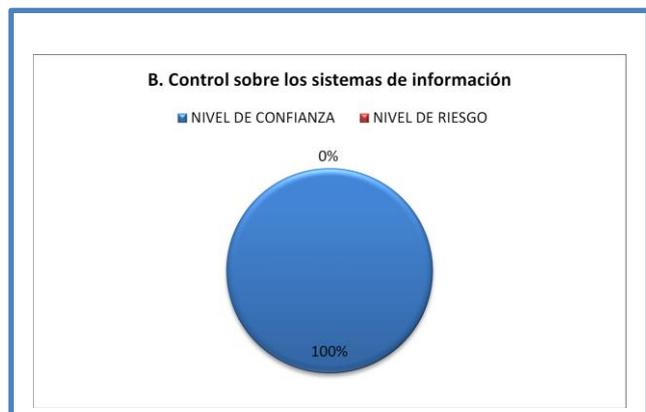
LC- ECI 11/16

**CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

B. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	
1	El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren	1		
2	El software permite identificar errores de entrada y manipuleo del sistema	1		
3	La administración monitorea en forma rutinaria los controles que debe realizarse en las operaciones	1		
4	El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo	1		
5	El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones	1		
TOTALES		5	0	5
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$



El subcomponente control sobre los sistemas de información presenta un nivel de confianza del 100%.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

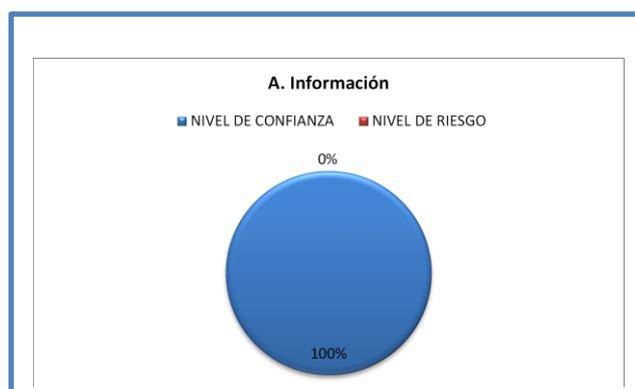
LC- ECI 12/16

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012 COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
A. INFORMACIÓN				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicados en los procesos.	1		
2	Se recopila la información mediante sistemas de información	1		
3	Se coordina los sistemas de información con información externa.	1		
4	Se utilizan reportes para brindar información de acuerdo al nivel de autoridad.	1		
5	El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente	1		
TOTALES		5	0	5
CONFIANZA		100%	✓	
RIESGO		0%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$



El subcomponente información tiene un nivel de confianza del 100%.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

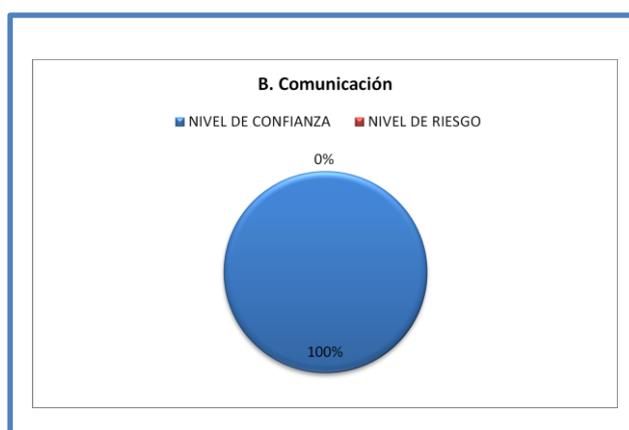
LC- ECI 13/16

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN
ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

B. COMUNICACIÓN			
N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	Se comunica con claridad y efectividad la información que debe conocer el personal.	1	
2	Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en el Centro Agrícola	1	
3	Se comunica al Directorio del desempeño del personal del Centro Agrícola.	1	
4	Se comunican los aspectos relevantes del control interno del Centro Agrícola.	1	
TOTALES		4	0
CONFIANZA		100%	✓
RIESGO		0%	▲

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$



El nivel de confianza del subcomponente comunicación es del 100%.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- ECI 14/16

SEGUIMIENTO

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012 COMPONENTE: SUPERVISIÓN				
A. ACTIVIDADES DE MONITOREO				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña.	1		
2	Se analiza los informes de auditoría.	1		
3	El Presidente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación del Centro Agrícola.		1	No se ha realizado este tipo de evaluación.
4	Se compara información generada internamente con otra preparada por los Directivos.		1	Los Directivos no tienen esta competencia
TOTALES		2	2	4
CONFIANZA		50%	✓	
RIESGO		50%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{2}{4} \times 100 = 50\%$$



El nivel de confianza y riesgo del subcomponente actividades de monitoreo es del 50%
El riesgo es el resultado de que en estas actividades no se incluye evaluaciones del Presidente del Directorio.

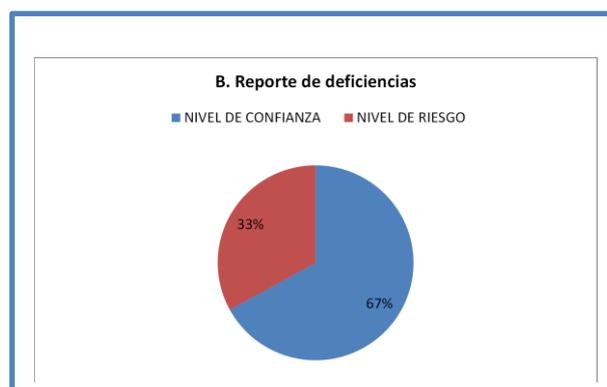
Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- ECI 15/16

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MATRIZ DE PONDERACIÓN ABRIL-NOVIEMBRE DE 2012 COMPONENTE: SUPERVISIÓN				
B. REPORTE DE DEFICIENCIAS				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	
1	Se consideran los informes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno		1	Sólo información interna.
2	Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada.	1		
3	Cuando los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias.	1		
TOTALES		2	1	3
CONFIANZA		67%	✓	
RIESGO		33%	▲	

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{2}{3} \times 100 = 67\%$$



La supervisión no incluye información externa para analizar el control interno, por tanto su nivel de confianza es del 67%.

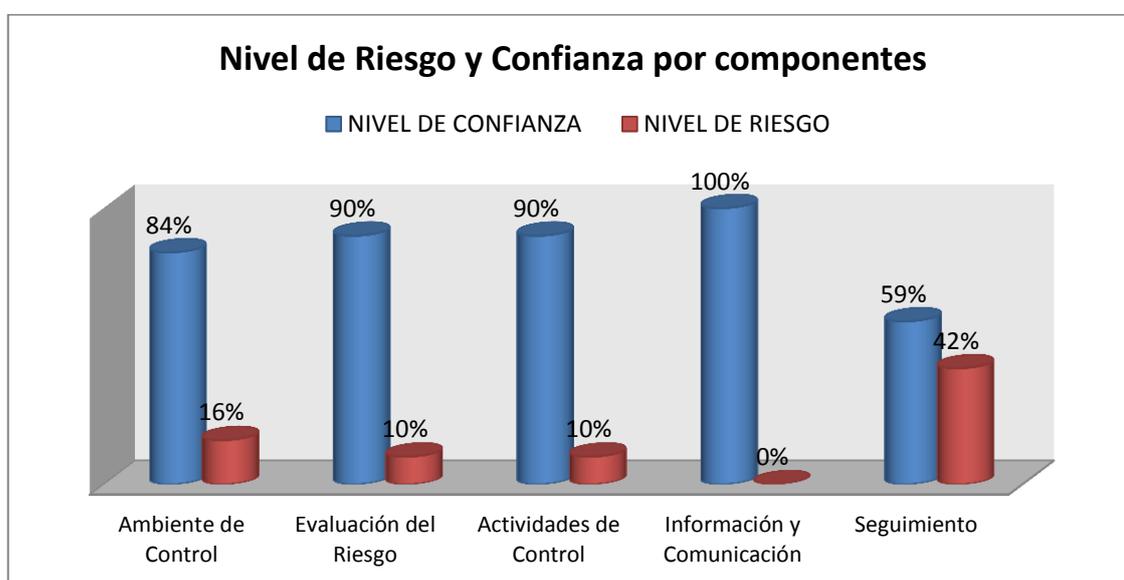
Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- ECI 16/16

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Nivel de Riesgo y Confianza del Control Interno por componente y total

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
Ambiente de Control	84%	Alto	16%	Bajo
Evaluación del Riesgo	90%	Alto	10%	Bajo
Actividades de Control	90%	Alto	10%	Bajo
Información y Comunicación	100%	Alto	0%	Bajo
Seguimiento	59%	Moderado	42%	Medio
TOTAL	85%	Alto	16%	Bajo



El Control Interno de la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba indica que:

- El Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control e Información y Comunicación presentan un nivel de confianza alto.
- Seguimiento tiene un nivel de confianza moderado.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

4.2.4.1.3 Fase III: Ejecución de la Auditoría

a) Hoja de Hallazgos

LC- HH 1/14

HOJA N° 01	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>La misión no ha sido sujeto de medición</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>En el Centro Agrícola del cantón Riobamba la misión no ha sido sometida a medición para detectar su validez actual.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba no ha sometido la misión a un análisis y medición.</p> <p>EFFECTO</p> <p>La misión no ha sido medida por tanto se desconoce su validez dentro de la Planificación Estratégica del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p>	<p>EM½</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 2/14

HOJA N° 02	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>Opinión generalizada de qué sólo el Presidente debe buscar el logro de la misión.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>En el Centro Agrícola del cantón Riobamba la misión es tomada como responsabilidad única del Presidente de la organización y no de todos sus integrantes.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de gestión interna para motivar a los empleados con el logro de la misión del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p> <p>EFEECTO</p> <p>No hay interés de los empleados por alcanzar la misión del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p>	<p>EM 1/2</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 3/14

HOJA N° 03	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>La visión de la entidad no se encuentra claramente difundida en las dependencias del Centro Agrícola.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los empleados del Centro Agrícola del cantón Riobamba no conocen su visión.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p> <p>CAUSA</p> <p>La visión no se ha difundido entre los empleados del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p> <p>EFECTO</p> <p>Desconocimiento de la visión del Centro Agrícola del cantón Riobamba y de lo que se desea alcanzar a futuro.</p>	<p>EV 1/2</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 4/14

HOJA N° 04	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>No se evalúa periódicamente el logro de la visión institucional.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La visión no ha sido sujeto de medición pues no se han diseñado indicadores de gestión.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p> <p>CAUSA</p> <p>La visión no se ha difundido entre los empleados del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Desconocimiento de la visión del Centro Agrícola del cantón Riobamba y de lo que se desea alcanzar a futuro.</p>	<p>EV 1/2</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 5/14

HOJA N° 05	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>El Centro Agrícola no tiene un Código de Ética</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La aplicación de la ética está regulada según lo que se estipula en el Estatuto del Centro Agrícola del cantón Riobamba.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos: 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>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no ha programado la elaboración del código de ética para la entidad.</p> <p>EFECTO</p> <p>La ética se aplica según criterio de cada persona que labora en el Centro Agrícola.</p>	<p>ECI- 1/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 6/14

HOJA N° 06	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO No se sanciona el incumplimiento de los valores.</p> <p>CONDICIÓN No existe una normativa para sancionar el incumplimiento de los valores.</p> <p>CRITERIO Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos: 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>CAUSA La ausencia de un código de ética no permite aplicar sanciones de acuerdo a la gravedad de las faltas.</p> <p>EFFECTO Las sanciones se aplican a criterio del Presidente del Centro Agrícola.</p>	<p>ECI- 1/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 7/14

HOJA N° 07	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>No se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>En el Centro Agrícola no existe evidencia de un diagnóstico del clima laboral.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-03 Políticas y prácticas de talento humano: El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no ha previsto evaluaciones del clima laboral.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Se desconoce la calidad del clima laboral del Centro Agrícola.</p>	<p>ECI- 1/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- HH 8/14

HOJA N° 08	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>Las habilidades del personal del Centro Agrícola no son valoradas.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>En el Centro Agrícola del cantón Riobamba no se valoran las habilidades de su personal.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-06 Competencia Profesional: La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no ha previsto la valoración de las habilidades de su personal de acuerdo con su cargo y competencias requeridas.</p> <p>EFEECTO</p> <p>El personal no se siente motivado porque las habilidades demostradas en su trabajo no son reconocidas.</p>	<p>ECI- 2/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 9/14

HOJA N° 09	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>La definición de responsabilidades de los empleados no es adecuada</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La organización estructural no define adecuadamente la responsabilidad de los empleados.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no ha previsto la definición clara de los niveles de responsabilidad para cada empleado.</p> <p>EFECTO</p> <p>Los empleados interpretan la responsabilidad de sus cargos.</p>	<p>ECI- 4/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 10/14

HOJA N° 10	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>Los objetivos no se han definido en función de áreas estratégicas</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>En el Centro Agrícola se trabaja con objetivos generales.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica: Las entidades 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.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Directorio del Centro Agrícola no ha incluido dentro de su planificación los objetivos de acuerdo con las áreas estratégicas de la entidad.</p> <p>EFFECTO</p> <p>El personal labora en función de los objetivos generales sin considerar estrategias según sus áreas de injerencia.</p>	<p>ECI-7/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 11/14

HOJA N° 11	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>No se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión en el Centro Agrícola</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los indicadores son de carácter financiero.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica: Las entidades 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.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Directorio del Centro Agrícola no ha previsto el diseño de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los fines, objetivos y eficiencia de la gestión.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Se desconoce en qué grado se han alcanzado los objetivos de la entidad.</p>	<p>ECI- 9/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 12/14

HOJA N° 12	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>El Presidente no realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación del Centro Agrícola.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No se ha realizado este tipo de evaluación dentro de la entidad.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 600 SEGUIMIENTO: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no incluye entre sus funciones evaluar la gestión de la entidad.</p> <p>EFFECTO</p> <p>La evaluación de la gestión es general y depende de los reportes emitidos por los empleados del Centro Agrícola.</p>	<p>ECI- 13/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 13/14

HOJA N° 13	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>No se compara la información generada internamente con otra preparada por los Directivos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los Directivos no tienen esta competencia.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 600 SEGUIMIENTO: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.</p> <p>CAUSA</p> <p>En el Estatuto no se ha contemplado la participación de los directivos para comparar información sobre la gestión de la entidad.</p> <p>EFECTO</p> <p>Los resultados de la gestión se evalúan sin considerar información que pudieran aportar los Directivos de la entidad.</p>	<p>ECI- 13/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- HH 14/14

HOJA N° 14	REF. PT.
<p>TÍTULO DEL HALLAZGO</p> <p>No se consideran los informes de fuente externa para valorar el sistema de control interno.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Para el control interno se toma en cuenta sólo la información interna.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Norma de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.</p> <p>CAUSA</p> <p>El Presidente del Centro Agrícola no considera la información externa para las evaluaciones de la gestión de la entidad.</p> <p>EFECTO</p> <p>En el Centro Agrícola se desconoce los criterios y opiniones que los socios, expositores y ciudadanía tienen sobre la entidad.</p>	<p>ECI- 14/15</p>

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- IG 1/2

b) Indicadores de gestión

INDICADORES DE EFICIENCIA

Visión	Empleados que conocen la visión	3	50,00%
	= $\frac{3}{6}$ =		
	Empleados del Centro Agrícola	6	

El 50% de empleados del Centro Agrícola conoce la visión institucional.

Misión:	Empleados que conocen la misión	5	83,33%
	= $\frac{5}{6}$ =		
	Empleados del Centro Agrícola	6	

El 83,33% de empleados del Centro Agrícola conoce la misión.

INDICADORES DE EFICACIA

Información de actividades	Número de expositores satisfechos con la información	0	0,00%
	= $\frac{0}{52}$ =		
	Número de expositores	52	

Los expositores no se encuentran satisfechos con la información de actividades a desarrollarse durante las ferias agropecuarias en los meses de abril y noviembre.

Normativa para la contratación de los stands	Número de expositores satisfechos con la normativa de contratación de stands	12	23,08%
	= $\frac{12}{52}$ =		
	Número de expositores	52	

La satisfacción de los expositores con la normativa para la contratación de los stands es del 23,08%.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- IG 2/2

Calidad de las instalaciones	Número de stands calificados como óptimos	8	15,38%
	Stands contratados	52	

En cuanto a la calidad de las instalaciones sólo el 15,38% lo califica como óptima.

Verificación de las instalaciones	Número de expositores que verifica las instalaciones	37	71,15%
	Número de stands	52	

La verificación de las instalaciones destinadas para las ferias agropecuarias es realizada por el 71,15% de los expositores.

INDICADORES DE ECONOMÍA

Egresos totales	Egresos Feria 2012	=	369.842,61	=	68,61%
	Egresos Centro Agrícola 2012		539.022,99		

El monto de egresos generados para la ejecución de las ferias representa el 68,61% del total de egresos del Centro Agrícola, por constituir el mayor rubro de la entidad.

Ingresos	Ingresos Feria 2012	=	398.028,80	=	84,68%
	Ingresos Centro Agrícola 2012		470.022,09		

En cuanto a los ingresos generados por las ferias, estos representan el 84,68% del total de ingresos.

Comparación Ingreso/Egresos	Ingresos Feria 2012	=	398.028,80	=	107,62%
	Egresos Feria 2012		369.842,61		

Al realizar la comparación entre ingresos y egresos, los primeros son un 7,62% más que los egresos, por tanto se pudo obtener utilidad durante el período analizado.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

4.2.4.1.4 Redacción y Comunicación del informe

LC- CP 1/4

Carta de Presentación

Riobamba, 14 de marzo de 2014

Ingeniero

Gustavo Larrea Baquero

PRESIDENTE DEL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN RIOBAMBA

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la “Auditoría de Gestión al Centro Agrícola del Cantón Riobamba a los meses de feria Abril y Noviembre del año 2012”, el propósito fundamental de ejecutar la auditoría fue hallar evidencias que permitan dar a conocer si los procesos de gestión son ejecutados de acuerdo con las normas, políticas y objetivos de la organización, así como también de acuerdo a las autorizaciones de la administración.

La Auditoría de Gestión se realizó conforme con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, cuyo objetivo primordial es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización. Estas normas requieren de la planificación y ejecución de un examen para obtener información certera de que la información y la documentación analizada no contengan errores o irregularidades significativas, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con la normativa vigente, por tanto consideramos que nuestro trabajo posee una base razonable para expresar una opinión.

En nuestra opinión, excepto por ciertos hechos que se explican posteriormente, la gestión, cumplimiento de disposiciones legales y manejo de recursos se presenta de manera razonable.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- IA 1/8

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO AGRÍCOLA DEL
CANTÓN RIOBAMBA A LOS MESES DE FERIA ABRIL Y NOVIEMBRE DEL
AÑO 2012**

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ENTIDAD: Centro Agrícola del Canto Riobamba

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2012

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

El motivo del presente trabajo es realizar una Auditoría de Gestión al Centro Agrícola del cantón de Riobamba, empresa dedicada a la prestación de servicios y a fomentar el desarrollo en los sectores Agropecuarios del Cantón. Al ser el control un instrumento primordial para el buen manejo de una empresa es necesario determinar el nivel de eficiencia y efectividad con las que se están realizando las actividades dentro de la misma, aplicando principios de control Interno, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Indicadores de Gestión y demás elementos de trabajo para determinar hallazgos que nos ayudarán a determinar recomendaciones y conclusiones para la entidad.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General

Ejecutar una Auditoría de Gestión, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas, y su importancia en la toma correcta y

oportuna de las decisiones en el Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril-noviembre del año 2012.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

Objetivos Específicos

LC- IA 2/8

- Investigar las bases teóricas conceptuales de la auditoría de gestión para articular con los procesos administrativos de Centro Agrícola “MACAJI” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante los meses de feria abril y noviembre del año 2012.
- Aplicar la metodología y técnicas para la obtención de información confiable para la realización de la Auditoría y así determinar los nudos críticos.
- Presentar una propuesta de un manual de funciones

Alcance de la Auditoría

El examen de auditoría de gestión al Centro Agrícola del cantón Riobamba tiene como propósito establecer el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones administrativas, corresponde al período comprendido a los meses de feria Abril- Noviembre del año 2012.

Personal encargado

Cargo

Nombre

Supervisores:

Lic. Luis Sanandrés – Ing. Danilo Vallejo

Auditora:

Eugenia Quishpe

Metodología a utilizar

- Entrevista
- Cuestionario

- Método Coso I para realizar Control Interno.
- Aplicación de técnicas de Auditoría para determinar Áreas Críticas.
- Observación de evidencia documentaria que sustente el informe de auditoría.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- IA 3/8

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La misión no ha sido sujeto de medición.

Conclusión N° 1

El Centro Agrícola del cantón Riobamba cuenta con una misión que identifica claramente su actividad, sin embargo ésta no ha sido sometida a medición para evaluar su validez actual.

Recomendación N° 1

Diseñar y aplicar indicadores que midan el cumplimiento de la misión.

Opinión generalizada de qué sólo el Presidente debe buscar el logro de la misión.

Conclusión N° 2

Dentro del Centro Agrícola del cantón Riobamba no se observa un interés de los empleados por alcanzar la misión de la entidad dejando esta responsabilidad en manos de su Presidente.

Recomendación N° 2

El Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba debe motivar al personal para que todas sus acciones se orienten al logro de la misión organizacional.

La visión de la entidad no se encuentra claramente difundida en las dependencias del Centro Agrícola.

Conclusión N° 3

Los empleados del Centro Agrícola del cantón Riobamba desconocen cuál es la misión de la entidad ya que no ha sido difundida.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

Recomendación N° 3

LC- IA 4/8

El Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba debe difundir la visión para que todos los empleados conozcan qué busca la entidad a futuro y trabajen por alcanzarla.

No se evalúa periódicamente el logro de la visión institucional.

Conclusión N° 4

La visión del Centro Agrícola del cantón Riobamba no ha sido evaluada por tanto se desconoce si en ella se identifica hacia dónde va la entidad y cómo quiere ser reconocida por los clientes internos y externos.

Recomendación N° 4

Diseñar y aplicar indicadores que midan el cumplimiento de la visión

El Centro Agrícola no tiene un Código de Ética.

Conclusión N° 5

En el Centro Agrícola del cantón Riobamba no se ha diseñado un Código de Ética que guíe la conducta y comportamiento de sus integrantes.

Recomendación N° 5

El Presidente del Centro Agrícola debe elaborar y difundir el Código de Ética para que todos sus integrantes lo conozcan y cumplan.

No se sanciona el incumplimiento de los valores.

Conclusión N° 6

En el Centro Agrícola del cantón Riobamba el incumplimiento de los valores no es sancionado porque no se cuenta con una normativa aplicarla en estos casos.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- IA 5/8

Recomendación N° 6

El Presidente del Centro Agrícola, una vez diseñado el Código de Ética debe aplicar la normativa ante el incumplimiento de los valores estipulados en él.

No se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.

Conclusión N° 7

El clima laboral del Centro Agrícola del cantón Riobamba no ha sido diagnosticado por tanto se desconoce cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los empleados, socios y directivos a nivel laboral y personal.

Recomendación N° 7

El Presidente del Centro Agrícola debe diagnosticar el clima laboral para evaluar el desarrollo de las actividades del talento humano y cómo son las relaciones personales dentro de la entidad.

Las habilidades del personal del Centro Agrícola no son valoradas.

Conclusión N° 8

El Centro Agrícola no cuenta con instrumentos para valorar las habilidades de su talento humano y reconocerlas como valor agregado del cumplimiento de sus funciones.

Recomendación N° 8

Aplicar indicadores de desempeño para valorar las habilidades del personal con miras a aprovecharlas dentro de la entidad.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

LC- IA 6/8

La definición de responsabilidades de los empleados no es adecuada

Conclusión N° 9

En el Centro Agrícola las responsabilidades no se han definido adecuadamente dando lugar a que el personal tenga que responder por actividades no contempladas dentro de su cargo.

Recomendación N° 9

Actualizar el manual de funciones definiendo las responsabilidades de cada empleado.

Los objetivos no se han definido en función de áreas estratégicas

Conclusión N° 10

Dentro de la Planificación Estratégica de la entidad no se cuenta con objetivos estratégicos que definan qué se quiere conseguir en cada área de la entidad, especialmente durante la ejecución de las ferias agropecuarias.

Recomendación N° 10

Elaborar los objetivos estratégicos según cada área de la entidad.

No se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión en el Centro Agrícola

Conclusión N° 11

Los directivos del Centro Agrícola del cantón Riobamba dentro de la planificación estratégica no ha incluido el diseño de indicadores de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

Recomendación N° 11

LC- IA 7/8

Diseñar y aplicar indicadores que permitan medir la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba, especialmente durante las ferias agropecuarias.

El Presidente no realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación del Centro Agrícola.

Conclusión N° 12

En el Centro Agrícola del cantón Riobamba el Presidente no realiza el control interno aplicando evaluaciones de la gestión.

Recomendación N° 12

El Presidente del Centro Agrícola debe realizar evaluaciones periódicas como parte del seguimiento de las actividades que se desarrollan en la entidad.

No se compara la información generada internamente con otra preparada por los Directivos.

Conclusión N° 13

Dentro de las funciones del Directorio no se encuentra contemplada la evaluación de las gestión en el Centro Agrícola por tanto los directivos no participan en el seguimiento de actividades.

Recomendación N° 13

El Presidente debería proponer la actualización del estatuto para incorporar normativa que apoye la participación de los directivos en el seguimiento de la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	LS. D.V	

LC- IA 8/8

No se consideran los informes de fuente externa para valorar el sistema de control interno.

Conclusión N° 14

En el Centro Agrícola del cantón Riobamba no se toman en cuenta los criterios y opiniones de personas ajenas a la entidad para estimar cómo se encuentra el control interno.

Recomendación N° 14

El Presidente debería elaborar y aplicar encuestas de satisfacción a los expositores, socios y ciudadanos que acuden a las ferias agropecuarias con la finalidad de conocer sus opiniones. Los resultados permitirán valorar el sistema de control interno con respecto a la gestión en los meses de feria.

Elaborado por:	E.P.Q.S	14/03/2014
Revisado por:	L.S. D.V	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La Auditoría de Gestión realizada en el Centro Agrícola del cantón Riobamba tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de durante la realización de las ferias agropecuarias en los meses de Abril y Noviembre para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades.

Se obtuvo a las siguientes conclusiones:

- ✓ Por medio del diagnóstico de la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba, se determinó que la entidad no cuenta con instrumentos administrativos adecuados para cumplir con sus actividades, como código de ética, manual de funciones con asignación clara de responsabilidades, indicadores de gestión que establezcan el nivel de eficiencia y eficacia del trabajo del personal y de la gestión general de la entidad.
- ✓ La teoría recopilada de diferentes autores permitió estructurar las actividades a desarrollar en la práctica de la auditoría de gestión y establecer las desviaciones dentro del control interno aplicado en el Centro Agrícola del cantón Riobamba.

- ✓ Los métodos de investigación utilizados en la auditoría fueron suficientes y competentes pues, al aplicarlos, se obtuvo información relevante sobre la gestión del Centro Agrícola.
- ✓ El informe presentado recopila los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría; en él se incluyen las conclusiones y recomendaciones de cada hallazgo, como un aporte al mejoramiento de la gestión en el Centro Agrícola del cantón Riobamba durante la ejecución de las ferias agropecuarias.

RECOMENDACIONES

- ▶ El Presidente del Centro Agrícola del cantón Riobamba debe realizar los trámites necesarios para que se elaboren, actualicen y socialicen instrumentos de gestión como el Código de Ética, manual de funciones y planificación estratégica. En esta última se debe incluir objetivos estratégicos e indicadores de desempeño.
- ▶ El Presidente del Centro Agrícola debería implementar un sistema de valoración de las habilidades del personal como forma de incentivar el cumplimiento permanente de su trabajo y de fomentar un clima organizacional positivo.
- ▶ Se recomienda la implementación de las observaciones identificadas durante la investigación para que se obtenga mayor eficiencia, eficacia y economía en la gestión del Centro Agrícola del cantón Riobamba.
- ▶ Como aporte de la investigadora se ha elaborado un Manual de Funciones para el Centro Agrícola, su revisión, socialización e implementación será decisión del Presidente y Directivos de la entidad. (Ver anexo N° 3)

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Y. (2007). Auditoría Integral: Normas y Procedimientos. Mexico: Ecoe Ediciones.
- Chávez, P., & Pilco, J. (2011). Auditoría de gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período enero a diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa. Riobamba: Epoch.
- Cook, J., & Winkle, G. (2005). Auditoria 3ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Durán, A. (2009). Texto Auditoría de Gestión. Riobamba Epoch.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales Análisis COSO I, II. 2ª. ed.. Ecoe Ediciones.
- Maldonado.E.M (2011) Auditoría de gestión. 4ªEd. Quito: Abya Yala
- Pallerola J C (2013 Auditorias un enfoque teórico y práctico Bogota: Ediciones de la U
- *Suárez. A(2008) Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional*

- Whittington, R., & Panny, K. (2009). Auditoría un Enfoque Integral. México: Mc-Graw-Hill.
- Mantilla, S. A (2008) Auditoria Financiera para Pymes. Bogota: Ecoe Ediciones.

LINKOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2001) Normatividad. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20DE%20auditoria%20DE%20gestion.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2011) Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011guiametodologicaparaauditoriadegestion.pdf>
- Contraloría General del Estado. (13 de 05 de 2013). *Ley Orgánica de la Contraloría y Reglamento*. Recuperado de, http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf
- Cartaya, C. (2011). *Instituto de Auditores Forenses*. Obtenido de <http://www.ideaf.org/index.php?ideaf=articulos&id=30>
- Escuela Politécnica del Ejército. (2012). Manual de Auditoría Gubernamental: Obtenido de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-VI.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1

Modelo de Entrevista

- 1. ¿Realizan planificación estratégica y se difunde entre el personal del Centro Agrícola?**
- 2. ¿Existen métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?**
- 3. ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del Centro Agrícola y se comunica sobre las decisiones tomadas?**
- 4. ¿El Centro Agrícola otorga capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?**
- 5. ¿Se analiza en desempeño del personal operativo y el nivel de cumplimiento de las tareas que le son asignadas.**
- 6. ¿Se ha realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en el Centro Agrícola y cuáles han sido los resultados?**

- 7. ¿Cree usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas dentro del Centro Agrícola?**

Anexo N° 2

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE RIOBAMBA
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
CENTRO Y EXPO. PRODUCCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

	CAR	FERIA	TOTAL CONSOLIDADO	RUBROS EVALUADOS
INGRESOS OPERACIONALES				
RECURSOS				
Recaudación Céd Agric.y Predio Rústico				
Inscripción expositores		\$ 119.533,72		
Incripciones Rodeo		\$ 1.959,82		
Taquilla Feria		\$ 234.867,58		
Taquilla Rodeo		\$ 12.883,00		
Publicidad Catálogo		\$ 80,00		
Servicios Micadora		\$ 60,00		
SUMAN RECURSOS			\$ 369.384,12	
RENTAS				
Arriendo Plaza de Toros	\$ 2.540,32		\$ 2.540,32	
Arriendo almacenes y oficinas	\$ 16.314,30	\$ 6.800,00	\$ 23.114,30	
Arriendo Recinto ferial	\$ 9.800,91		\$ 9.800,91	
SUMAN RENTAS			\$ 35.455,53	
AUSPICIO EMPRESAS				
Zhumir		\$ 7.000,00		
Thesalia				
Cervercería Andina		\$ 4.464,29		
Select del Ecuador		\$ 800,00		
Ecuarefrescos		\$ 5.000,00		
Ecuasemex		\$ 446,43		
SUMAN AUSPICIOS			\$ 17.710,72	
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Ingresos no previstos		\$ 2,15	\$ 2,15	
Otros ingresos	\$ 3.317,28	\$ 92,29	\$ 3.409,57	
Intereses Bancarios			\$ -	
Transf. Fondos de Expo-Producción	\$ 39.960,00		\$ 39.960,00	
Traspaso de Crédi. Tributario de CAR		\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	
Asign. Fondos de CAR.		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
SUMAN INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 47.471,72	
SUMAN TOTAL INGRESOS			\$ 470.022,09	

EGRESOS OPERACIONALES				
SUELDOS Y COMP. LEGALES				
Sueldos de Funcion. CAR y FERIA	\$ 29.911,92	\$ 10.837,55	\$ 40.749,47	
Décimo cuarto sueldo	\$ 1.606,00		\$ 1.606,00	
Décimo tercer sueldo	\$ 2.966,14		\$ 2.966,14	
Aporte patronal, IECE y SECAP	\$ 3.484,71		\$ 3.484,71	
Fondos de Reserva	\$ 2.311,91		\$ 2.311,91	
Liquidación Vacaciones	\$ 1.104,29		\$ 1.104,29	
Horas extras	\$ 938,64		\$ 938,64	
Gto. Aporte personal y otros			\$ -	
Otros gastos de personal			\$ -	
Gastos Juez alojamiento, alimentación		\$ 4.289,41	\$ 4.289,41	
Remuneraciones comisarios		\$ 2.402,98	\$ 2.402,98	
Gasto bonificaciones especiales		\$ 3.805,83	\$ 3.805,83	
Gto. Representación Directorio			\$ -	
Gto. horas extras personal		\$ 2.737,60	\$ 2.737,60	
Gto. Aporte patronal func. FERIA			\$ -	
Gasto IECE SECAP func. FERIA		\$ 1.816,37	\$ 1.816,37	
SUMAN SUELDOS Y COMP. LEGALES			\$ 68.213,35	
SERVICIOS				
Gasto luz-agua-correo-teléfono	\$ 6.393,60	\$ 8.536,22	\$ 14.929,82	
Gasto publicidad	\$ 780,62	\$ 19.910,58	\$ 20.691,20	
Gasto movilización	\$ 1.502,28	\$ 1.012,98	\$ 2.515,26	
Gasto pólizas y seguros	\$ 108,38		\$ 108,38	
Servicios profesionales contratados	\$ 1.514,50		\$ 1.514,50	
Reparación muebles y equipos		\$ 30,41	\$ 30,41	
Reparac. Activo Fijo, limpieza , mantenimiento	\$ 854,63	\$ 44.785,68	\$ 45.640,31	
Fletes y Acarreos		\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	
Gasto Seguridad Privada	\$ 8.820,66	\$ 14.705,46	\$ 23.526,12	
Gastos Premios, placas, etc.	\$ 975,29		\$ 975,29	
Gastos Judiciales	\$ 1.342,71		\$ 1.342,71	
Alimentos, refrigerios funcionarios		\$ 1.777,23	\$ 1.777,23	
Gto. Relac. Público y socios Directorio	\$ 2.849,57	\$ 4.679,93	\$ 7.529,50	
Gto. Servicios básicos (T. Municipio)	\$ 287,68		\$ 287,68	
Gasto aseo y limpieza	\$ 699,72		\$ 699,72	
Gasto depreciación inmuebles	\$ 79.125,21		\$ 79.125,21	
Gasto deprec. Muebles, equipos, etc.	\$ 3.646,50		\$ 3.646,50	
Gto. telefonía celular	\$ 1.460,35	\$ 12,60	\$ 1.472,95	
Gastos misceláneos	\$ 2.033,46	\$ 595,05	\$ 2.628,51	
Gto. cuotas consorcio cámaras			\$ -	
Gto. Seguros		\$ 446,81	\$ 446,81	
Gto. Impuestos Varios		\$ 4,00	\$ 4,00	
Mantenimiento B. Agua y S. Eléctric.		\$ 3.083,22	\$ 3.083,22	
Iluminación ocasional		\$ 2.940,41	\$ 2.940,41	
Material para reparación y adeucación		\$ 7.642,94	\$ 7.642,94	
Cruz Roja Primeros auxilios		\$ 150,00	\$ 150,00	
SUMAN SERVICIOS			\$ 226.508,68	

SUMINISTROS Y MATERIALES			
Gto. Útiles de oficina	\$ 369,69	\$ 1.194,06	\$ 1.563,75
Gto. Prendas de protección uniformes		\$ 2.621,47	\$ 2.621,47
Gto. Útiles de aseo y limpieza	\$ 160,79	\$ 2.176,64	\$ 2.337,43
Gto. Combustible y lubricantes	\$ 191,98	\$ 156,21	\$ 348,19
Gto. prensa revistas suscripciones	\$ 274,89		\$ 274,89
Gto. Disminución Créd. Tributario por propor.			\$ -
Gto. Medicinas- forraje		\$ 7.308,98	\$ 7.308,98
Otros egresos	\$ 2.665,23		\$ 2.665,23
Gto. Reglamentos- Programas		\$ 400,00	\$ 400,00
Gto. Trofeos-Placas-Banderines-Rodeo		\$ 8.779,51	\$ 8.779,51
Gto. Rótulos, numeraciones, pancartas.		\$ 1.487,83	\$ 1.487,83
Gto. Impresión Boletaje		\$ 3.814,00	\$ 3.814,00
Gto. Material audiovisual			\$ -
Gastos misceláneos		\$ 148,91	\$ 148,91
Gto. Materiales de construcción	\$ 50,91		\$ 50,91
Gto. Ornamentación		\$ 3.446,95	\$ 3.446,95
Gto. Auspicio Stands		\$ 500,00	\$ 500,00
SUMAN SUMINISTROS Y MATERIALES			\$ 35.748,05
FOMENTO AGROPECUARIO			
Cursos- Seminarios-Capacitación	\$ 808,35		\$ 808,35
Auspicios	\$ 204,08		\$ 204,08
SUMAN FOMENTO AGROPECUARIO			\$ 1.012,43
ESPECTÁCULOS			
Gto. Rodeo-Traspor. Ganado-Premios		\$ 7.723,63	\$ 7.723,63
Gto. Festivales taurinos			
Gto. Espectáculos artísticos		\$ 78.782,61	\$ 78.782,61
Remate ganado vacuno y caballar		\$ 723,72	\$ 723,72
SUMAN ESPECTÁCULOS			\$ 87.229,96
VARIOS			
Gto. Subsidio a ganaderos		\$ 15.881,40	\$ 15.881,40
Gto. Donaciones auspicios		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Otros egresos		\$ 2.114,17	\$ 2.114,17
Gto. X disminución Créd. Tribut. X propor.	\$ 2.300,00	\$ 21.135,69	\$ 23.435,69
SUMAN VARIOS			\$ 43.431,26
EGRESOS NO OPERACIONALES			
Aguinaldos navideños	\$ 1.380,00		\$ 1.380,00
Gto.intereses multas recargos	\$ 9,68	\$ 144,18	\$ 153,86
Asignación de fondos a almacén	\$ 4.000,00		\$ 4.000,00
Asignac. Fondos a CAR		\$ 39.960,00	\$ 39.960,00
Transf. Fondos a Expo-Producción	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00
Gto. Remodelación Recinto ferrial		\$ 27.560,38	\$ 27.560,38
SUMAN GASTOS NO OPERACIONALES			\$ 74.854,24
GASTOS FINANCIEROS			
Gastos Bancarios	\$ 246,01	\$ 271,12	\$ 517,13
Intereses bancarios		\$ 1.507,89	\$ 1.507,89
SUMAN GASTOS FINANCIEROS			\$ 2.025,02
TOTAL GASTOS			\$ 539.022,99
SUPERÁVIT(DÉFICIT) DE OPERACIÓN			\$ (69.000,90)

Fuente: Archivos del Centro Agrícola del cantón Riobamba.
Elaborado por Eugenia Quishpe

Anexo N° 3

MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones es un instrumento de información en el cual se describen en forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad.

El Manual de Funciones describe las funciones básicas, la identificación del cargo y los requisitos.

- Las funciones y responsabilidades básicas deben describir adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa.
- La identificación del cargo es la parte que describe el nombre del cargo, el nivel del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.
- Los requisitos son parte esencial de la descripción del cargo porque con base en ellos se podrá realizar una adecuada selección de personal.

A continuación se muestra un modelo de un Manual de Funciones realizado por la autora de la Auditoría que puede servir como base para los Directivos del Centro Agrícola al momento de realizar y aprobar su propio Manual de Funciones.

**MODELO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
PERSONAL DEL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN
RIOBAMBA**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS

CARGO: PRESIDENTE

Identificación

- Denominación: Presidente
- Número de cargos: 1
- Nivel: Directivo
- Dependencia: Asamblea General de Socios

Funciones

1. Representar a la entidad en todas las actividades que desarrolla.
2. Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro normal de actividades de la entidad.
3. Rendir informes periódicos a la Asamblea General de Socios acerca de la marcha general de la entidad, el funcionamiento de los servicios, la situación económica y financiera, celebración de contratos y operaciones, etc.
4. Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad y los informes financieros se rindan en la forma y dentro de los términos establecidos por la ley.
5. Preparar proyectos relacionados con la administración, los servicios, planes, programas y presupuestos de la empresa y aquellos otros que expresamente le solicite la Asamblea General de Socios para someterlos a su estudio y aprobación.
6. Manejar el personal procurando el cumplimiento de los horarios, de las funciones y de los procedimientos, velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales del personal.
7. Hacer las compras de los materiales que se requieren, garantizar su adecuado almacenamiento, utilización y seguridad.
8. Responder por los equipos y demás componentes de la infraestructura.
9. Manejar y mantener actualizado el registro de usuarios y su clasificación.

10. Establecer los costos reales del servicio y proponer la estructura de tarifas o gestionar la asistencia y asesoría necesarias.
11. Velar por la prestación correcta del servicio en términos de calidad y continuidad.
12. Determinar los programas de operación y mantenimiento de la infraestructura.
13. Presentar los reportes e informes a las entidades de Regulación, Control y Vigilancia y a sus superiores.
14. Cumplir las de más atribuciones que señalen las leyes o los estatutos.

Requisitos:

- **Estudios:** Título Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
- **Experiencia:** Un año ejecutando cargos administrativos.
- **Conocimientos:**
 - a) Legislación vigente aplicable
 - b) Sistemas informáticos.
 - c) Administración empresarial.
 - d) Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
 - e) Desarrollo y Relaciones Humanas.
 - f) Gestión de calidad.

CARGO: TESORERO/A

Identificación

- Denominación: Tesorero/a
- Número de cargos: 1
- Nivel: Ejecutivo
- Dependencia: Presidente

Funciones

1. Asegurar la liquidez de la empresa.
2. Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.
3. Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda empresa.

4. Confrontar los datos reales obtenidos con las previsiones realizadas inicialmente para poder estudiar los motivos de posibles desviaciones.

FUNCIONES

1. Recaudar todos los recursos que reciba el Centro Agrícola
2. Desembolsar los pagos por todo concepto que efectúe la entidad.
3. Registrar su firma en las instituciones bancarias que el Centro Agrícola tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el Presidente.
4. Llevar el registro individual de aportes de los socios.
5. Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad del Centro Agrícola y los avales de los créditos.
6. Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten el Gerente, el Directorio, la Asamblea General de Socios.
7. Informar oportunamente al/a Contador/a sobre las situaciones que deban registrarse contablemente; por ejemplo: cuando lleguen facturas o cuentas de cobro, ingreso, reintegro y retiro de asociados con los valores recibidos o desembolsados, entrega de bonos de cumpleaños, etc.,
8. Atender con diligencia y respeto los requerimientos de los socios, clientes, etc.
9. Acatar las decisiones de la Asamblea General de Socios y el Presidente.
10. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras funciones relacionadas con el cargo y asignadas por el jefe inmediato.

Requisitos:

- **Estudios:** Título Profesional en las áreas de Contabilidad, Economía, Administración de Empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas.
- **Experiencia:** Dos años ejecutando cargos administrativos.
- **Conocimientos:**
 - a) Legislación vigente aplicable
 - b) Sistemas informáticos.
 - c) Administración empresarial.
 - d) Metodologías de formulación y evaluación de proyectos

- e) Desarrollo y Relaciones Humanas.
- f) Gestión de calidad.

CARGO: CONTADOR/A

Identificación

- **Denominación:** Contador/a
- **Número de Cargos:** 1
- **Nivel:** Asistencial
- **Dependencia:** Tesorería

Funciones

1. Asegurar y controlar el desarrollo de las actividades de Caja, presentando la información contable correspondiente.
2. Controlar y supervisar la utilización de los fondos para pagos en efectivo y lleva los auxiliares estándares para el control de fondos.
3. Controlar los giros a fin que no excedan los límites de las autorizaciones de giros aprobados.
4. Preparar la rendición documentada de la cuenta de encargos, llevando el Libro Auxiliar correspondiente
5. Elaborar mensualmente los indicadores financieros para medir factores tales como la liquidez, eficiencia de recaudo, el cubrimiento de costos para detectar oportunamente los cambios en las variables que afectan el comportamiento operacional de la compañía.
6. Mantener permanente control sobre la información de las cuentas bancarias y de ahorros.
7. Actualizar la información financiera en las entidades bancarias cuando estas lo requieran.
8. Llevar el control del ingreso de recaudo, correspondiente a las facturas de los servicios prestados.
9. Realizar los pagos correspondientes a los impuestos que debe pagar la empresa.
10. Realizar las nóminas de pago de los empleados.
11. Realizar las respectivas liquidaciones a seguridad social.

12. Elaborar los cheques y comprobantes de egreso, debidamente autorizados por el gerente para los respectivos pagos.
13. Llevar el control del inventario, con sus respectivos formatos de seguimiento (entrada y salida de materiales).
14. Realizar las respectivas cuentas de pago, anexándole todos los soportes necesarios de su legalidad.
15. Realizar las conciliaciones bancarias, el manejo de las cuentas y las chequeras correspondientes.
16. Suministrar la información contable y financiera al Presidente de la entidad e informarle las novedades o anomalías presentadas en los movimientos contables, para solucionar oportunamente dichas irregularidades si las hay.
17. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras funciones relacionadas con el cargo y asignadas por el jefe inmediato.

Requisitos

- **Estudios:** Título Profesional en Contabilidad y Auditoría CPA
- **Experiencia:** Dos años mínimos ejecutando labores de la misma dependencia.
- **Conocimientos:**
 - a) Legislación vigente aplicable.
 - b) Sistemas informáticos.
 - c) Administración empresarial.
 - d) Desarrollo y Relaciones Humanas.
 - e) Gestión de la Calidad.

CARGO: SECRETARIA

Identificación

- **Denominación:** Secretaria
- **Número de Cargos:** 1
- **Nivel:** Asistencial
- **Dependencia:** Presidente

Funciones

1. Colaborar para facilitar y agilizar el trabajo de la Presidencia.
2. Buscar y sintetizar información, dentro o fuera de la empresa, sobre los objetivos a ella encomendados.
3. Estar al tanto de las reuniones, decisiones tomadas en ellas y hacer un seguimiento de su transcurso, con el fin de poder facilitar informaciones o redactar informes necesarios, relativos a las mismas, cuando se le requiera.
4. Recibir, tramitar, distribuir y archivar los documentos y correspondencias.
5. Realizar los contratos de prestación de servicios, de suministros, de obras etc.
6. Manejar la Caja Menor.
7. Elaborar toda la correspondencia, informes, circulares y documentos en general que deba producir la Gerencia y las áreas de apoyo de esta.
8. Velar por la conservación y buena disposición de los equipos y elementos bajo su responsabilidad y por la prestación de la oficina.
9. Recibir, atender, tramitar y apoyar la solución de las peticiones, quejas y recursos interpuesta por los usuarios de los servicios prestados por la empresa.
10. Realizar tareas propiamente ejecutivas por delegación de su superior.
11. Manejar toda la información en referencia a la empresa y la prestación de los servicios.
12. Administrar el proceso de compra y suministro, desarrollando una relación con proveedores confiables, en cuanto a calidad, precio, servicios y oportunidad de entrega.
13. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras funciones relacionadas con el cargo y asignadas por el jefe inmediato

Requisitos

- **Estudios:** Secretariado Ejecutivo.
- **Experiencia:** Un año mínimo ejecutando labores de la misma dependencia.
- **Conocimientos:**
 - a) Legislación vigente aplicable

- b) Sistemas informáticos.
- c) Administración empresarial.
- d) Desarrollo y relaciones Humanas.
- e) Gestión de la Calidad.
- f) Contabilidad Básica

CARGO: SERVICIOS AUXILIARES

Identificación

- **Denominación:** Auxiliar de Servicios Generales
- **Número De Cargos:** 1
- **Nivel:** Operativo.
- **Dependencia:** Secretaría

Funciones

1. Efectuar la limpieza de las instalaciones.
2. Encargarse del mantenimiento de las instalaciones del Centro Agrícola.
3. Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados para sus labores.
4. Solicitar con la debida anticipación los elementos que requiera para cumplir con las labores asignadas.
5. Realizar las actividades diarias, cumplir oportunamente las diligencias encomendadas, sometiéndose a los horarios y recorridos asignados por su superior inmediato, así como tener disponibilidad cuando en cualquier momento se requiera.
6. Intensificar más sus labores en eventos especiales y espectáculos, como es el caso de eventos como las ferias, festivales, fiestas taurinas, etc.
7. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras funciones relacionadas con el cargo y asignadas por el jefe inmediato.

Requisitos

- **Estudios:** Diploma de Bachiller en cualquiera modalidad
- **Experiencia:** Un año mínimo ejecutando labores de la índole.

- **Conocimientos:**
 - a) Manejo de herramientas manuales
 - b) Disposición de residuos sólidos.

CARGO: SERVICIOS DE BODEGA

Identificación

- **Denominación:** Auxiliar de Servicios de Bodega
- **Número De Cargos:** 1
- **Nivel:** Operativo.
- **Dependencia:** Contabilidad

Funciones

1. Custodiar los bienes adquiridos por la entidad.
2. Llevar un registro de las entradas y salidas del inventario
3. Comunicar cualquier eventualidad sobre los bienes en custodia.

Requisitos

- **Estudios:** Diploma de Bachiller en contabilidad o administración
- **Experiencia:** Un año mínimo ejecutando labores de la índole.
- **Conocimientos:**
 - a) Manejo de inventarios
 - b) Contabilidad básica.

DISPOSICIÓN FINAL

El presente Manual de funciones entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Presidente y Directorio del Centro Agrícola.