

INTRODUCCIÓN

Dentro del campo económico y social, es obvia la necesidad de la existencia de una eficiente información sobre el destino, uso y administración de los recursos de la empresa, tanto en su vertiente pública, como en su vertiente privada.

Auditoría de Gestión es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor incluye el análisis, los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la empresa a la optimización de los recursos y a su desempeño eficiente, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

La auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Ferrocarriles del Ecuador-FEEP-Filial Sur-Estación Riobamba, tuvo como objetivo el análisis al área administrativa, de gerencia y financiera, por el período 2010, mediante la aplicación de indicadores de gestión de la eficacia, economía, eficiencia y ecología. Para cumplir con los procesos de negocio y mejorar su desempeño; identificar problemas y corregirlos o prevenirlos; identificar oportunidades de mejora y apoyar la revisión y actualización de los procesos de negocio.

El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; el primero muestra un conocimiento global de la empresa: sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, etc. En el segundo capítulo determinamos por medio de encuestas, entrevistas, aplicación de cuestionarios de auditoría, la situación actual de la empresa. En el tercer capítulo se aplican procedimientos de auditoría a las áreas de la empresa, mediante la aplicación de la matriz FODA, Cuestionarios de Control Interno e indicadores de gestión; y el último capítulo hace mención a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al realizar este trabajo.

Como parte de la investigación se incluyen anexos que muestran documentos que se evidenciaron en el transcurso de la auditoría.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA PÚBLICA DE FERROCARRILES DEL ECUADOR-FEEP FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

El primero de abril del 2008 el Ferrocarril Ecuatoriano fue declarado patrimonio cultural del Ecuador por parte del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, incorporándose, de esta forma, el proyecto de rehabilitación de ese sistema como uno de los componentes importantes dentro de la planificación e inversión del Estado y considerado como un proyecto que impulsaría de una manera integral el turismo de la costa y la sierra, activando el aparato económico de las diferentes comunidades asentadas en su trayecto.

El Presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 313, suscrito el día 6 de abril de 2010, determinó la creación, denominación y naturaleza de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP).

El documento legal, en su Art. 1, decreta a la Empresa de Ferrocarriles como "una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión...".

En el Art. 7 de dicho decreto, el Primer Mandatario delega al Ministerio de Turismo a formar parte del Directorio de la FEEP, integrado también por el Ministerio de Coordinación de Patrimonio y el Organismo Nacional de Planificación.

Este decreto se enmarca en el Art. 315 de la Constitución Política del Ecuador, que faculta al Estado a constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Uno de los principales objetivos de esta disposición jurídica es "establecer, desarrollar, mantener y explorar directamente los servicios de transporte de pasajeros, servicios de transporte de pasajeros turísticos (...) así como los servicios complementarios que se

¹ Datos proporcionados por la FEEP

ofrezcan en cada una de las instalaciones que formen parte de la infraestructura ferroviaria nacional".

Cabe recordar que el Ministerio de Turismo y Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública suscribieron un convenio, en abril de 2010, mediante el cual ambas instituciones ejecutarán programas y proyectos, dirigidos a apoyar y fortalecer al sector turístico para que desarrolle sus actividades en un marco de sostenibilidad.

Esta rehabilitación implica la recuperación y adecuación de todas las partes de su infraestructura, incluidas entre ellas, las diversas estaciones existentes a lo largo de su recorrido, las que, en su mayoría además de su deterioro, producto de haber sido abandonadas, se han visto rodeadas y presionadas por el crecimiento urbano de los asentamientos en los que ellas se inscriben. Esto ha llevado a que sean transformadas, invadidas y modificadas en su uso e instalaciones.

Tal es el caso de una de las estaciones más importantes del sistema del ferrocarril ecuatoriano, la estación de Riobamba; su importancia radica particularmente en su ubicación estratégica en el centro del país y en la magnitud de sus instalaciones. Estas instalaciones, pese a haber mantenido cierto nivel de funcionamiento durante los últimos años, no han escapado al proceso de deterioro e invasión de usos extraños a su naturaleza y uso principal.

Es así como desde hace algunos años, las instalaciones de esa estación y su zona inmediata, se han visto afectadas por la presencia de múltiples actividades de diversa índole, sin ningún ordenamiento ni control, desembocando en un deterioro económico y social del área inmediata, caracterizada en la actualidad por la desorganización del tráfico, la presencia de usos incompatibles, con altos niveles de inseguridad. Este deterioro de las instalaciones se ha expandido y tiene efectos negativos en el sector y sobre las áreas próximas a esta importante infraestructura.

La necesidad de emprender en un proceso de recuperación urbana del sector inmediato así como de las propias instalaciones de la Estación del Ferrocarril, de manera de asegurar su eficiente operación al igual que un mejoramiento urbano sustancial del área.

Se ha convertido en un reto de tres entidades empeñadas en ese propósito: la Municipalidad de Riobamba, como gobierno local, rector del ordenamiento urbano, la Empresa de Ferrocarriles del Estado -EFE- entidad responsable del sistema ferroviario ecuatoriano y el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural –INPC-, como organismo superior del patrimonio cultural nacional. Para este fin, estas entidades han visto necesario elaborar conjuntamente y, como punto de partida, una propuesta integral para el uso de las instalaciones del ferrocarril de Riobamba y para el ordenamiento de su área de influencia inmediata y contar, para ello, con una base de información acerca de la situación general de las instalaciones y sus correspondientes áreas de influencia inmediata.

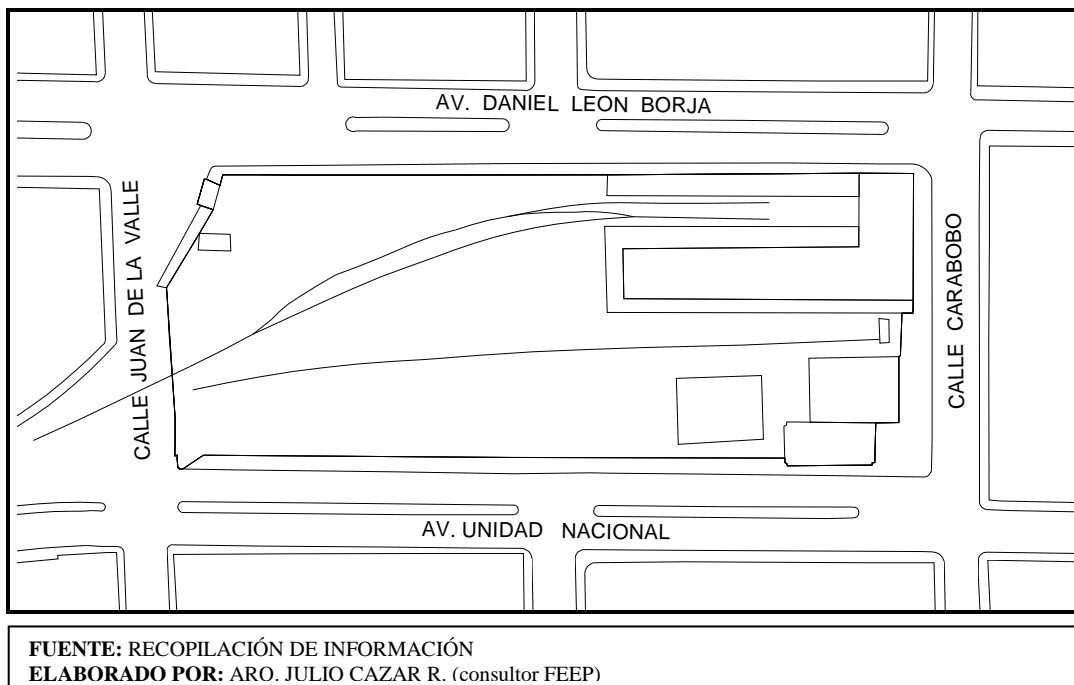
ESTACIÓN RIOBAMBA

La estación del ferrocarril en Riobamba fue construida a fines del siglo XIX, fue una de las más importantes por eso es diferente a otras en su diseño y en el espacio que ocupa, se considera que el tren llegó a esta ciudad entre 1903 a 1904.

La estación se localiza en el centro histórico de la ciudad, entre las Avenidas Daniel León Borja y Unidad Nacional y entre las calles Carabobo y Juan de Lavalle y tiene una superficie de 2 hectáreas aproximadamente. En el siguiente esquema se presenta su ubicación.

GRÁFICO 1

UBICACIÓN DE LA ESTACIÓN DEL FERROCARRIL EN RIOBAMBA



La Estación forma parte del inventario del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural – INPC y actualmente se encuentra en proceso de rehabilitación; en estas instalaciones están funcionando las oficinas administrativas de la FEEP de Riobamba.

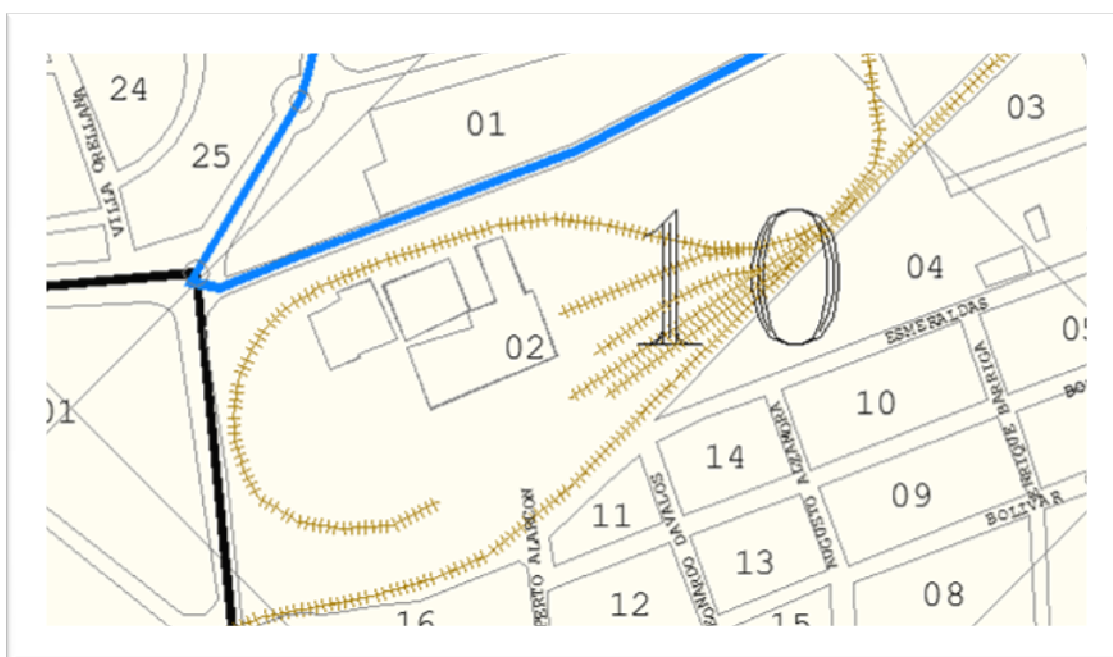
Actualmente la instalación es propiedad de la FEEP y no hay conflicto en cuanto a la propiedad y su ocupación; únicamente existe un contrato de arrendamiento del pasaje artesanal con la Asociación de Artesanos.

En la calle Carabobo y Unidad Nacional se han asentado algunos puestos de comida “agachaditos” y betuneros; el IMR probablemente reubicará estos puestos (no se ha confirmado oficialmente el dato) al terminal terrestre. Dentro del predio se encuentra también un Puesto de Auxilio Inmediato – PAI, que únicamente funciona como calabozo, la intención es de cambiar esta instalación por una que mejore la seguridad del sector y que no deteriore su imagen.

TALLERES

Las instalaciones de los talleres se encuentran localizadas entre las calles Unidad Nacional, Esmeraldas y La Prensa. La superficie total del predio es de 9 hectáreas, a continuación se presenta un esquema de su ubicación.

GRÁFICO 2
UBICACIÓN DE LOS TALLERES DEL FERROCARRIL EN RIOBAMBA



FUENTE: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
ELABORADO POR: ARO. JULIO CAZAR R. (consultor FEEP)

1.1.2 MISIÓN

Administrar y operar con eficiencia el sistema ferroviario turístico - patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social.²

1.1.3 VISIÓN

En el año 2014, la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva dentro del Sistema

² FERROCARRILES DEL ECUADOR

Ferrovial Nacional el desarrollo de las economías locales y micro Filiales, bajo un enfoque turístico, que incida en la valoración y en el reconocimiento patrimonial histórico, tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.4 OBJETIVO GENERAL

Operar con eficacia el sistema ferroviario turístico y patrimonial, contribuyendo al progreso socioeconómico del país.

1.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✧ Recuperar la Infraestructura del Sistema Ferroviario Ecuatoriano.
- ✧ Fomentar el desarrollo económico local y la participación de los actores públicos y privados, bajo un enfoque turístico, patrimonial, cultural y solidario.
- ✧ Estructurar una empresa pública que administre eficientemente el sistema ferroviario turístico patrimonial, y que responda a las necesidades de la demanda y de la gestión empresarial moderna.

1.1.6 VALORES ORGANIZACIONALES

Profesionalidad: Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

Sentido de pertenencia a la empresa: Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades del colectivo. Tener voluntad para participar en los asuntos colectivos.

Responsabilidad ante el trabajo: Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

Amor al trabajo: Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.

Cooperación entre los miembros: Comportamiento tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en áreas de los objetivos de la organización.

Solidaridad humana: Identificarse con nuestros clientes. Ser amable, mantener camaradería sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos internacionalistas. Demostrar igual trato a los clientes extranjeros como nacionales.

Amor a la Patria: Demostrar lealtad, protección a la identidad nacional del pueblo y mostrar una imagen que refleje la riqueza histórica del país.

Honradez: Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

1.1.7 PRODUCTOS

Las rutas están rodeadas de hermosos paisajes y variados ecosistemas, es una muestra clara de la majestuosidad de los Andes, donde el turista puede disfrutar de diversas actividades recreacionales en haciendas y hosterías. Las rutas existentes son:

- Surcos Andinos: Riobamba-Palmira-Riobamba.
- Nariz del Diablo Riobamba-Alausí-Sibambe-Alausí.
- Información turística.
- Convenios con agencias y operadoras de turismo

1.1.8 RECURSOS INTERNOS DE LA EMPRESA

1.1.8.1 RECURSOS FINANCIEROS

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

Los recursos que la empresa obtiene por la venta de sus servicios, se recaudan a través de las diversas cajas de boletería, y luego son depositados en los bancos respectivos. Se lo registra en el sistema autorizado para la administración de los recursos, afectación que permite su utilización. También para realizar los respectivos pagos a sus proveedores la entidad recibe desembolsos, que son asignados previos a la realización de un presupuesto general para cada año. Que el Estado por medio del Ministerio de Coordinación de Política Económica asigna los recursos económicos.

1.1.8.2 TALENTO HUMANO

Los empleados han sido seleccionados y orientados, de acuerdo a lo estipulado con el propósito de poner en práctica sus habilidades, su conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada las actividades fijadas.

Por esta razón la empresa ha adoptado la capacitación como técnica de formación que se le brinda a una persona para que esta pueda desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Dicha instrucción no se ha visto como un gasto más, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral general y especialmente en la atención al turista nacional e internacional.

1.1.8.3 RECURSO TECNOLÓGICO

Es un recurso realmente valioso para la empresa que lo explota de una manera eficiente y eficaz, adaptándose a los cambios constantes. Que se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, en el registro de la marca e imagen de la empresa.

En los últimos meses la empresa ha tomado una decisión muy relevante, que es la incorporación de sistema especial acorde a sus necesidades, para facilitar el proceso de pagos a proveedores, empleados, trabajadores y otros requerimientos que tiene la empresa.

1.1.8.4 RECURSOS TÉCNICOS

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

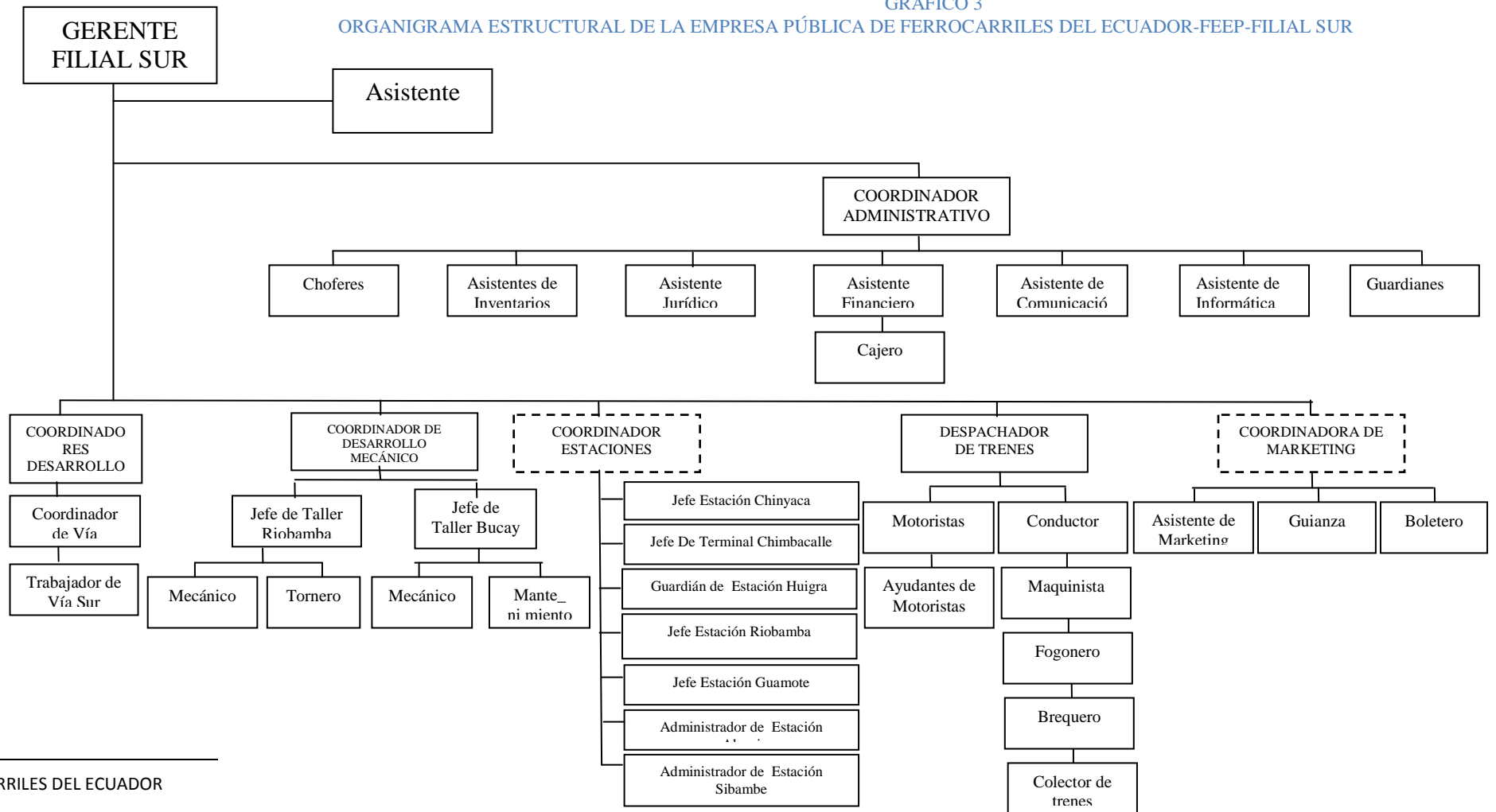
- ✧ Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- ✧ Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Dentro de la institución se resalta el Marketing o Mercadotecnia por la razón de ser de la Empresa Ferrocarriles, por ser una referencia turística de nuestro país, un sitio obligado a visitar por su historia y su riqueza turística.

1.1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA³

GRÁFICO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE FERROCARRILES DEL ECUADOR-FEEP-FILIAL SUR



³ FERROCARRILES DEL ECUADOR

1.1.10 ESTRUCTURA FUNCIONAL⁴

GERENTE FILIAL SUR

- ❖ Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa.
- ❖ Reunir al personal administrativo de la empresa con el fin de establecer y coordinar las actividades a desarrollarse.
- ❖ Sugerir planes de desarrollo.
- ❖ Liderar y supervisar la participación de todo el personal en el proceso de mejoramiento de calidad.
- ❖ Aprovechar ciento por ciento las aptitudes de los empleados mediante la planificación anual de programas de capacitación y entrenamiento.

ASISTENTE FINANCIERO

- ❖ Obtener proformas sobre los materiales y herramientas que requieren
- ❖ Realizar un análisis de las proformas para adjudicarle la compra al proveedor que más se ajuste a la necesidad.
- ❖ Realizar las compras y obtener la documentación legalizada.
- ❖ Planificar el calendario de salida de los Autoferros.
- ❖ Llevar un control exacto y completo de las fechas de salida de las unidades.
- ❖ Controlar que los pedidos de boletos por parte de las agencias de turismo sea entregados a tiempo, en la calidad y cantidad requerida.
- ❖ Mantener el registro y control contable sobre los comprobantes de la empresa.
- ❖ Preparar Estados Financieros mensuales y enviar a Gerencia para su aprobación.
- ❖ Custodiar los valores monetarios y mensuales y documentos financieros de la empresa.
- ❖ Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ❖ Informar diariamente a la Gerencia Financiera de la situación del flujo de caja existente.

⁴ Equipo de Trabajo.

- ❖ Preparar declaraciones de impuestos.
- ❖ Verificar los requisitos de control de los inventarios de la empresa.

COORDINADORES DESARROLLO VIAL

- ❖ Mantenimiento y reparación a todas las unidades.
- ❖ Limpieza de derrumbes, obstáculos, construcción de alcantarillas en los sectores de la línea del ferrocarril.
- ❖ Traslado y colocación de balasto y durmientes.
- ❖ Conducción de las unidades con responsabilidad y el buen trato al turista tanto nacional como extranjero.
- ❖ Transportación de materiales, repuestos, herramientas a las diferentes estaciones.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

- ❖ Contratar personal capacitado y competente acorde con las funciones y requerimientos de la empresa.
- ❖ Realizar constantes capacitaciones al personal además de crearles la conciencia de la misión y visión que persigue la empresa.
- ❖ Seleccionar adecuadamente el personal implementando un sistema de control para todos los funcionarios mediante evaluaciones.
- ❖ Favorecer las relaciones interpersonales en los trabajadores.
- ❖ Realizar actividades de integración del personal.
- ❖ Cambiar personal únicamente cada vez que exista una vacante.

CAPÍTULO 2

2.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR -FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 4 personas (empleados) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización:

MISIÓN

Administrar y operar con eficiencia el sistema ferroviario turístico - patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social.

**EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR -FILIAL SUR-
ESTACIÓN RIOBAMBA
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

**TABLA 1
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	4	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?	3	1
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	3	1
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	2	2
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la empresa de otras empresas públicas?	3	1
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	4	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?	4	0
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	3	1
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos-cliente-competencia-servicio?	4	0
10	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, los clientes?	3	1
TOTALES		33	7

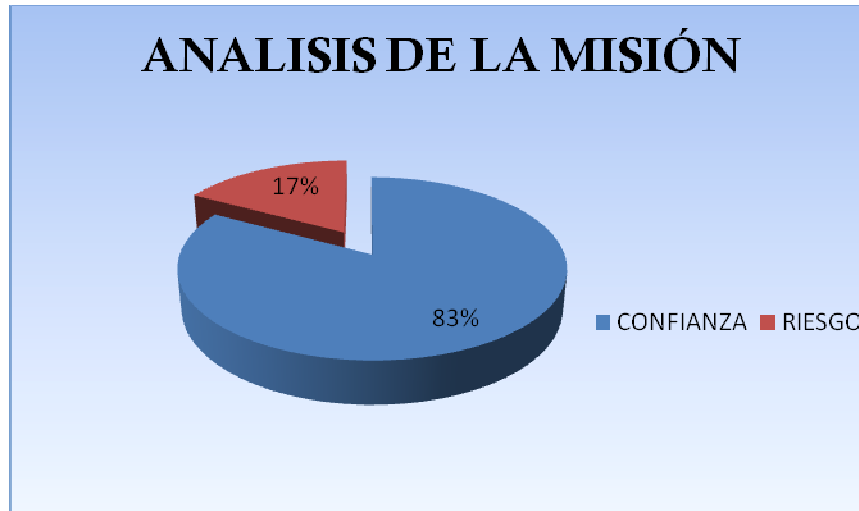
FUENTE: Encuestas realizadas al personal

CONFIANZA $\frac{33}{40}$

CONFIANZA 83%

RIESGO 17%

Gráfico 4
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 83% de Confianza.

El enunciado de la misión se presenta en un lenguaje claro, y define explícitamente el que hacer esencial de la empresa.

El personal siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

Lo único que falta de mejorar en la misión es el aspecto en los cambios que surgen y pueden afectar al servicio que presta.

VISIÓN

En el año 2014, la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva dentro del Sistema Ferroviario Nacional el desarrollo de las economías locales y micro Filiales, bajo un enfoque turístico, que incida en la valoración y en el reconocimiento patrimonial histórico, tanto a nivel nacional como internacional.

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Visión que tiene la empresa define claramente lo quiere ser a largo plazo.

Tabla 2: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	4	0
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	4	0
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	3	1
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	2	2
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	2	2
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión?	4	0
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de imagen mental?	3	1
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente personales, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	2	2
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	4	0
TOTALES		28	8

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

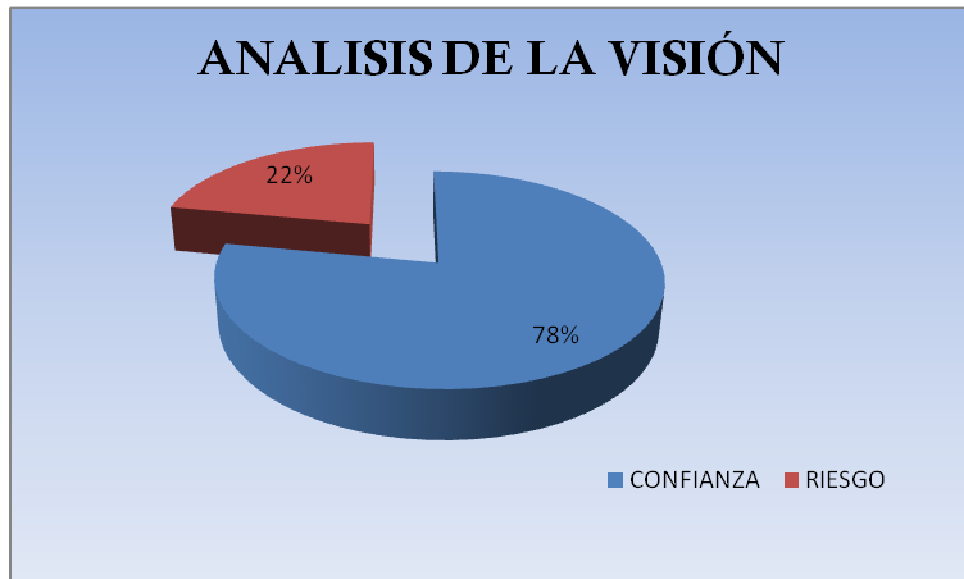
CONFIANZA $\frac{28}{36}$

36

CONFIANZA 78%

RIESGO 22%

Gráfico 5
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

Al evaluar la visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 78% de confianza.

La visión está definida claramente sabe lo que quiere ser a largo plazo, este enunciado destaca el valor y beneficios que la empresa estará ofreciendo a sus receptores; de manera que se convierte en deseable por sí misma, particularmente para su personal porque se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

2.2 ENCUESTA SOBRE PROCESOS Y ÁREAS FUNCIONALES AL GERENTE

OBJETIVO: Recolectar información trascendental para identificar la situación interna de la empresa.

1. División del trabajo administrativo

- Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted.
- La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados
- Si usted no está, no se toman decisiones.

2. Estabilidad del personal

- La mayor parte de su personal es estable o mantiene relaciones regulares de trabajo con su empresa.
- La mayor parte de su personal es temporal o su número se incrementa por campañas.
- No cuenta con personal estable y toma muy pocos temporales.

3. Estructura organizacional

- Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa.
- Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- No existe.

4. Control contable

- Cuenta con un contador que trabaja de manera regular, emite comprobantes y realiza declaraciones tributarias.
- Lleva algunos controles regularmente y recurre al contador sólo cuando tiene problemas.
- No tiene contabilidad regular.

5. Uso principal de la información contable

- Utiliza regularmente razones financieras para realizar la marcha del negocio y tomar decisiones.
- La información contable se utiliza a efectos de controlar gastos o fijar precios.
- La información se usa para cumplir con los requisitos de la formalidad.

6. Equipamiento

- Además de equipos básicos cuenta con equipo especializados.
- Tiene los principales equipos básicos.
- Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos.

7. Eficiencia

- La empresa hace un buen uso de los recursos (calidad, desechos).
- La empresa hace un uso normal de los recursos.
- La empresa no hace un buen uso de los recursos.

8. Control de Bienes

- Existe un sistema de cámaras para evitar los fraudes o robos
- El área de efectivo tiene seguridad, es un área restringida
- No existe

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

En la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador-FEEP-Filial Sur-Estación Riobamba, la mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma el gerente sin consultarlas abiertamente a sus empleados por esta razón se pueden retrasar algunos procedimientos, puesto que puede tomar mal las decisiones; la mayor parte del personal no es estable, se mantiene por un año trabajando regularmente y esto se debe que al ser una empresa pública se maneja políticamente está sujeta a cambios periódicamente.

Cada persona tiene definido claramente sus funciones dentro de la empresa lo que ayuda al logro de los objetivos, cuenta con un contador que trabaja de manera regular, cumpliendo con todas las actividades a él encomendadas, la información contable se enfoca a tratar de controlar los gastos. La Empresa cuenta con los equipos básicos para cumplir con sus actividades diarias, además la empresa no hace un buen uso de los recursos, desperdiciando mucho, no existe un control adecuado para el área del efectivo, cualquier persona puede entrar lo que conlleva a que existan robos, fraudes y errores.

2.3 ENTREVISTA SOBRE POLÍTICA DE CALIDAD AL GERENTE

MOTIVO DEL EXÁMEN: Medir el grado de conocimiento y entendimiento de la Política, Objetivos de Calidad y responsabilidad del personal de la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba

1. ¿Da a conocer usted la Política de Calidad del Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba?

a) Si X

b) No

2. ¿Cómo aplica usted la Política de Calidad en su trabajo y/o aporta a su cumplimiento?

De acuerdo a lo que estipula con mi trabajo y de acuerdo a mi función.

3. ¿Cómo comunica la Política y los Objetivos de Calidad de la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba?

a. Capacitaciones X

b. Afiches y/o carteleras informativas

c. Oficios

d. Charlas X

e. Todas las anteriores

4. ¿Que otros medios sugiere para comunicar la anterior información?

Protectores de pantalla

5. ¿A cuál Objetivo(s) de Calidad apunta su proceso?

1. Administrar y operar con eficiencia el sistema ferroviario patrimonial de uso turístico, mediante el fortalecimiento de las actividades SI

2. Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas que fomenten el turismo SI

3. Cumplir los objetivos institucionales, con orientación a la mejora continua. SI

6. Explique con sus propias palabras que entiende de los objetivos de calidad

Es lo que queremos ofrecer al cliente para que se sienta satisfecho con lo que nosotros ofertamos en este caso turismo.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

El señor Gerente da a conocer la Política de calidad de la empresa mediante capacitaciones y charlas, lo que es bueno porque cada empleado sabe lo que la empresa quiere y hacia dónde va dirigida y de esta manera pondrán empeño en lo que hacen y logran sus objetivos institucionales de inmediato.

2.4 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EMPRESA PÚBLICA DE FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA
TABLA 3: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTA_ RIO
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		X	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	X		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	X		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?		X	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		X	
6	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden los trabajos específicos?		X	
7	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?		X	
8	¿La empresa se preocupa por la formación profesional?	X		
9	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	X		
10	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?		X	
11	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	X		
12	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	X		
13	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		X	
14	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	X		
15	¿La información financiera se mantiene en red desde la Gerencia, Departamentos y empleados?		X	
16	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?		X	
17	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en la forma?	X		
18	¿La estructura organizativa es apropiada?	X		
19	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?		X	

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
20	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	X		
21	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X		
22	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		X	
23	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		X	
24	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?		X	
25	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		X	
26	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	X		
27	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	X		
28	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?		X	
29	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		X	
30	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	X		
31	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	X		
32	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	X		
33	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		X	
34	¿Los objetivos de entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	X		
35	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	X		
36	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	X		
37	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	X		
38	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X		
39	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	X		

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
40	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		X	
41	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	X		
42	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		X	
43	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?	X		
44	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	X		
45	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X		
46	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X		
47	¿Se conoce los procedimientos y reglamentos de la entidad para mitigar posibles riesgos?		X	
48	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X		
49	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		X	
50	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	X		
51	¿Se mantiene actualizados los reglamentos y la base legal a la que se rige la entidad?	X		
52	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	X		
53	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	X		
54	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	X		
55	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		X	
56	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		X	
57	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	X		
58	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?		X	
59	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?		X	

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
60	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección o gerente?	X		
61	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		X	
62	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	X		
63	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		X	
64	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?		X	
65	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?		X	
66	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?		X	
67	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de entidad?	X		
68	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	X		
69	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X		
70	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	X		
71	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?		X	
72	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno de la entidad, sus responsabilidades?		X	
73	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?		X	
74	¿Para tomar una decisión en la empresa se considera al personal parte de ella?	X		
75	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X		
76	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?		X	
77	¿Se analiza los informes de auditoría?		X	
78	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?		X	
79	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?		X	
80	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?		X	
81	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	X		
82	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	X		

2.4.1 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO-EMPRESA PÚBLICA DE FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA.

TABLA 4: MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nº	PREGUNTAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	10	5
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	10	7
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	10	6
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	10	3
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	10	5
6	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden los trabajos específicos?	10	8
7	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	10	7
8	¿La empresa se preocupa por la formación profesional?	10	3
9	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	10	6
10	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	10	2
11	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	10	7
12	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	10	8
13	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?	10	9
14	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	10	9
15	¿La información financiera se mantiene en red desde la Gerencia, Departamentos y empleados?	10	3
16	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?	10	6
17	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en la forma?	10	7
18	¿La estructura organizativa es apropiada?	10	5
19	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	10	6

Nº	PREGUNTAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN
20	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	10	5
21	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	10	6
22	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	10	4
23	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	10	7
24	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	10	3
25	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	10	2
26	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	10	5
27	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	10	8
28	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	10	5
29	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?	10	2
30	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	10	10
31	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	10	8
32	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	10	10
33	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	10	0
34	¿Los objetivos de entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	8
35	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	10	9
36	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	10	10
37	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	10	7
38	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	10	8
39	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?		10

N°	PREGUNTAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN
40	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?	10	6
41	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	10	7
42	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	10	2
43	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?	10	7
44	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	10	5
45	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	10	10
46	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	9
47	¿Se conoce los procedimientos y reglamentos de la entidad para mitigar posibles riesgos?	10	6
48	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	10	6
49	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	10	4
50	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	10	7
51	¿Se mantiene actualizados los reglamentos y la base legal a la que se rige la entidad?	10	10
52	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	10	8
53	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	10	5
54	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	10	8
55	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	10	7
56	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?	10	4
57	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	10	10
58	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	10	2
59	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	10	8

N°	PREGUNTAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN
60	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección o gerente?	10	10
61	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	7
62	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	10	7
63	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	10	1
64	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	10	7
65	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	10	4
66	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	10	1
67	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de entidad?	10	10
68	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	10	10
69	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	10	8
70	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	10	9
71	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?	10	6
72	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno de la entidad, sus responsabilidades?	10	5
73	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	10	6
74	¿Para tomar una decisión en la empresa se considera al personal parte de ella?	10	6
75	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	10	9
76	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	10	8
77	¿Se analiza los informes de auditoría?	10	8
78	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	10	6
79	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	10	5
80	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	10	1
81	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	10	10
82	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	10	9
SUMAN		820	523

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{523 * 100}{820} = 64\%$$

TABLA DE PORCENTAJES

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

RESULTADO

→ Confianza: 64% → Moderada

→ Riesgo: 36% → Moderado

2.5 ANÁLISIS FODA – EMPRESA PÚBLICA DE FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA

TABLA 5: ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal con perfil profesional. ▪ Ambiente de trabajo positivo ▪ Actualización periódica de equipos tecnológicos. ▪ Programas de capacitación ▪ Ubicación geográfica estratégica ▪ Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monotonía en el trabajo ▪ Duplicidad de funciones en los empleados ▪ Falta de seguridad en el hardware. ▪ Carece de políticas sobre administración del talento humano ▪ Sistema de control interno en un nivel medio ▪ Conflictos de tránsito
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de cambio implementadas por el gobierno. ▪ Compra directa de materiales e insumos a proveedores mayoristas. ▪ Cuenta con más de un proveedor para la adquisición de sus insumos de trabajo ▪ Recursos naturales disponibles ▪ Convergencia de rutas ▪ Población con cobertura social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad político-económica del país ▪ Factores climáticos impredecibles ▪ Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación ▪ No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos ▪ Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado

2.5.1 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

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

Los parámetros que se utilizaran son clasificados así:

1 = debilidad grave o muy importante

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

TABLA 6
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Personal con perfil profesional.	0,10	3	0,30
2	Ambiente de trabajo positivo	0,10	4	0,40
3	Actualización periódica de equipos tecnológicos.	0,10	3	0,30
4	Ubicación geográfica estratégica	0,10	4	0,40
5	Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento	0,10	3	0,30

DEBILIDADES				
6	Monotonía en el trabajo	0,10	2	0,20
7	Duplicidad de funciones en los empleados	0,10	1	0,10
8	Carece de políticas sobre administración del talento humano	0,10	1	0,10
9	Sistema de control interno en un nivel medio	0,10	1	0,10
10	Conflictos de tránsito	0,10	2	0,20
TOTAL:		1,00	24	2,4

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.4 desciframos que en FERROCARRILES DEL ECUADOR existe un pequeño desfase entre fortalezas y las debilidades

Dentro del análisis FODA se reflejaron varios parámetros, por la cual la entidad posee fortalezas muy bien definidas relacionadas con el ambiente de trabajo, con el propósito de impulsar el cumplimiento de sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

Al ser una entidad dedicada de lleno al turismo su ubicación estratégica, es una característica relevante por su accesibilidad a los servicios que oferta. También una decisión excelente ha sido la incorporación y renovación de la tecnología.

Por cuanto a las debilidades que se muestran, a la duplicidad de funciones que es punto a considerar a lo largo de la investigación, por lo que se deberá tomar en cuenta para la elaboración final del informe de la auditoría, esto conlleva al no tener un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la institución y falta de cumplimiento de políticas establecidas.

2.5.2 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz. Se evaluará cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1. La clasificación que se usará en los parámetros son:

1 = amenaza importante o mayor

2 = amenaza menor

3 = oportunidad menor

4 = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

TABLA 7
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Políticas de cambio implementadas por el gobierno.	0,10	3	0,30
2	Cuenta con más de un proveedor para la adquisición de sus insumos de trabajo	0,10	4	0,40
3	Recursos naturales disponibles	0.10	4	0.40
4	Convergencia de rutas	0.10	4	0.40
5	Población con cobertura social	0,10	4	0.40

AMENAZAS				
6	Inestabilidad político-económica del país	0,10	1	0,10
7	Factores climáticos impredecibles	0,10	2	0,20
8	Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación	0,10	2	0,20
9	No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos	0,10	1	0,10
10	Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado	0,10	2	0,20
TOTAL:		1,00	27	2,70

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.7 desciframos que FERROCARRILES DEL ECUADOR un pequeño desfase entre oportunidades y las amenazas.

La entidad deberá aprovechar todas las oportunidades que se presenta para el mejoramiento continuo en los procesos que desarrolla, actuar de acuerdo a las disposiciones que dictan el gobierno y la sociedad.

En cuanto a las amenazas deberán ser muy cautos para tomar acciones acertadas, para que dichos factores no afecten de una manera considerable al desarrollo normal de las operaciones y para que en el futuro se conviertan en situaciones difíciles de controlar.

Dentro del análisis FODA se reflejaron varios parámetros, por la cual la entidad posee fortalezas muy bien definidas relacionadas con el ambiente de trabajo, el personal con el

que cuenta que su vez recibe una gran variedad de cursos o seminarios de capacitación, con el propósito de impulsar el cumplimiento de sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

Al ser una entidad dedicada de lleno al turismo su ubicación estratégica, es una característica relevante por su accesibilidad a los servicios que oferta. También una decisión excelente ha sido la incorporación y renovación de la tecnología.

Por cuanto a las debilidades que se muestran, a la duplicidad de funciones que es punto a considerar a lo largo de la investigación, por lo que se deberá tomar en cuenta para la elaboración final del informe de la auditoría, esto conlleva al no tener un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la institución y falta de cumplimiento de políticas establecidas.

Por otro ámbito la falta de contratación de personal para la realización de los operativos de seguridad al momento de la salida y llegada de las unidades, ya que han sucedido varios accidentes fortuitos.

La entidad deberá aprovechar todas las oportunidades que se presenta para el mejoramiento continuo en los procesos que desarrolla, actuar de acuerdo a las disposiciones que se dictan en el gobierno y la sociedad.

2.6 AUDITORÍA

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 su correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso.⁵

En su concepto más amplio significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.⁶

2.6.1 Alcance de la Auditoría

Se refiere a los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para llevar a cabo el objetivo de auditoría.

El alcance de auditoría es una combinación del número de locaciones que tenemos que visitar y realizar pruebas, cantidad de los procedimientos, y clases de procedimientos en el orden de acumular la evidencia de auditoría que necesitamos para determinar nuestros objetivos.

2.6.2 El auditor

El auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas,

⁵ GRECO, O. **Diccionario Contable**, 2ed, Buenos Aires, Valletta, 2000.

⁶ J.W. Cook – G.M. Winkle - Auditoría Tercera edición.

desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

El Auditor siempre debe tratar de ser el mejor en su profesión y estar actualizándose constantemente alrededor de los procedimientos, normas y leyes contables y de auditoría.

Sus principales atributos deben ser:

- 1) Capacidad profesional y técnica
- 2) Independencia de Criterio
- 3) Confidencialidad o Reserva
- 4) Honestidad a toda prueba (Ética).
- 5) Imparcialidad

2.6.3 Normas de Auditoría

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.⁷

Normas Generales.

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuentan con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- En todos los asuntos relativos a un contrario, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.
- Debe tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

Normas para el Trabajo.

- El trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada.

⁷ AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M., Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Grupo Cultural S.A.

- Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información o área que se está auditando.

Normas de la información.

- El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría.
- Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.
- El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello.

2.7 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.7.1 Definición

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 eficiencia de la gestión teniendo en cuenta 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.

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto mediano y largo plazo.

La metodología de la Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir, como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan, en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con

que se revisarán a aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados⁸

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.⁹

2.7.2 Objetivos

- ✧ La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.
- ✧ La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ✧ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✧ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

⁸ FRANKLIN, Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, 2ed, México, McGraw-Hill, 2007.

⁹ MALDONADO E., Milton K., Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, 2001.

2.7.3 Características

- ✧ Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.
- ✧ Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- ✧ Cultura de la Responsabilidad.
- ✧ Mejoramiento de la Planificación.
- ✧ Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.
- ✧ Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

2.7.4 Finalidad

La Auditoría tiene como finalidad primordial emitir un informe, en el que se detallen las debilidades más importantes encontradas durante la evaluación y éste ser un apoyo para los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

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

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo¹⁰

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

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

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

¹⁰ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna

2.8 CONTROL INTERNO

2.8.1 Definición

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.¹¹

Es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia u otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías.¹²

- ✓ Confiabilidad de la presentación de la información financiera.
- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

El Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

2.8.2 Objetivos

Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de las políticas.

¹¹ VII CONGRESO INTERNACIONAL DE ORGANISMOS SUPERIORES DE CONTROL

¹² EL SAS 78

2.8.3 Componentes¹³

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ✧ Entorno de control
- ✧ Evaluación de riesgos
- ✧ Actividades de control
- ✧ Información y comunicación
- ✧ Supervisión

El ambiente o entorno de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman

¹³ MANTILLA B., Samuel Alberto -- Control Interno Informe COSO Cuarta Edición.

secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

2.8.3.1 Entorno de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- ✓ La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

- ✓ En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2.8.3.2 Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- ❖ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ❖ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ❖ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ✓ Cambios en el entorno.
- ✓ Redefinición de la política institucional.
- ✓ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✓ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ✓ Aceleración del crecimiento.
- ✓ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

2.8.3.3 Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- ✓ Las operaciones
- ✓ La confiabilidad de la información financiera
- ✓ El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ❖ Preventivo / Correctivos
- ❖ Manuales / Automatizados o informáticos
- ❖ Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- ✧ Análisis efectuados por la dirección.
- ✧ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ✧ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- ✧ Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- ✧ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ✧ Segregación de funciones.
- ✧ Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

2.8.3.4 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se

refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

2.8.3.5 Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- ✧ Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- ✧ Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna, (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- ✧ Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- ✧ La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los
- ✧ controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- ✧ Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- ✧ El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte

Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

2.9 Indicadores de Gestión¹⁴

Los indicadores de economía detectan si los recursos se han adquirido al menor costo y de manera oportuna, para medir la economía es fundamental analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad, realizar una comparación costo/beneficio para verificar si la entidad contribuye con la consecución de objetivos.

Los indicadores de eficiencia tratarán de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado. Es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

El índice de eficacia trata de evaluar si los resultados alcanzados se ajustan a los inicialmente previstos, es decir, miden el grado de cumplimiento de una meta en un

¹⁴ SOTO Verónica. Módulo de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH, 2009.

período determinado. En general, la eficacia suele ser la más difícil de medir en las entidades públicas pues no siempre existen objetivos definidos y metas claras, debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas.

2.10 Eficacia del control interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad, esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- ✓ Las operaciones.
- ✓ La información financiera.
- ✓ El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

CAPÍTULO 3

FASE 1

FASE 1	PROGRAMA
FEEP	PA/P

**TABLA 8: PROGRAMA DE AUDITORÍA PRIMERA FASE
FERROCARRILES DEL ECUADOR-EST. RBBA.
AUDITORÍA DEL AÑO 2010
3.1PROGRAMA DE AUDITORÍA**

PRIMERA FASE

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARAD O POR:	FECHA
	<u>OBJETIVO</u> Obtener un conocimiento integral de la empresa FERROCARRILES DEL ECUADOR-ESTACIÓN RIOBAMBA, y efectuar la evaluación de la estructura organizacional con el propósito de determinar los procedimientos de auditoría a aplicarse.			
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>			
01	Realice una Carta al Gerente, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente	P1	AMALL	01-11-10
02	Realice una entrevista al Gerente General, para dar a conocer la conformación del equipo de auditoría y obtener la información necesaria	P2	CRJF	03/11/10
03	Efectúe una visita a las instalaciones de la empresa, del cual se generara un papel de trabajo con el fin de obtener pistas de auditoría	P3	CRJF	05/11/10
04	Realice o verifique si la empresa posee un análisis FODA para obtener información que nos orienten a la realización de nuestro trabajo.	P4	CRJF	06/11/10
05	Efectúe una revisión de la estructura orgánica de la empresa para conocer los diferentes procesos y los departamentos que tiene.	P5	AMALL	07/11/10
06	Elabore y aplique un cuestionario de control interno con el fin de realizar un análisis preliminar del mismo.	P6	CRJF	07/11/10
07	Realicé la Matriz de Ponderación de Riesgos y determinar el nivel de confianza de la Auditoría	P7	AMALL	15/11/10
08	Elabore el memorándum de planeamiento de auditoría	P8	AMALL	16/11/10

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-11-10

FASE 1	CARTA AL GERENTE
FEEP	P1 1/1

Riobamba, 01 de Noviembre del 2010

Lcdo.

Freddy Cabrera Martínez

GERENTE FEEP FILIAL SUR

Presente

De nuestra Consideración:

Los auditores realizarán la auditoría de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que abalzan nuestra profesión, con el fin de obtener un informe adecuado acerca de los procesos administrativos, se llevaran a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustenten nuestro informe de auditoría.

Al mismo tiempo solicitarle la completa colaboración y facilidades por parte del personal encargado de las instalaciones de la empresa, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a ejecutar eficientemente el trabajo del auditor, por el periodo determinado.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos

Atentamente

Alvaro Alvarez
AUDITOR GENERAL

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-11-10

FASE 1	ENTREVISTA AL GERENTE
FEEP	P2 1/1

AGENDA PARA LA ENTREVISTA CON EL GERENTE

FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RIOBAMBA

HORA: 10H00 FECHA 03/11/2010

PROPOSITO DE NUESTRO TRABAJO

- ✓ Dar a conocer la conformación de nuestro equipo de trabajo.
- ✓ Revisar y evaluar los rendimientos de controles y procedimientos generales.
- ✓ Solicitar autorización al Gerente para que nos permita visitar las instalaciones de la empresa.

A. EQUIPO DE TRABAJO

AUDITOR 1 Alvaro Alvarez Llanos

AUDITOR 2 Cristian Janeta Falconí

B. SOLICITAR INFORMACION GENERAL QUE CONTENGA:

1. ¿Qué tipo de empresa es?
2. ¿Cuál es la dirección de la Empresa?
3. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?
4. ¿Cuáles son sus principales servicios?
5. ¿Cuáles son sus principales clientes?
6. ¿Cuáles son sus proveedores?
7. ¿Cuáles son las leyes que se rige la empresa?
8. ¿A qué poblaciones llegan sus servicios?
9. ¿Se han realizado auditorías de Gestión en periodos pasados?

Realizado por: CRJF	Fecha: 03-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 03-11-10

FASE 1	VISITA PRELIMINAR
FEEP	P3 1/2

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
ENTREVISTA INICIAL AL GERENTE GENERAL**

1. Denominación

EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA

2. Domicilio

Ciudad Riobamba, Provincia Chimborazo, Espejo 22-31 y 10 de Agosto

3. Teléfonos

032967116

4. Horario de atención

Matriz: Desde las 08H00 hasta las 12H00 y de 14H00 a 18H00.

5. Objetivo Principal de la Entidad

Administrar y operar con eficiencia el sistema ferroviario turístico - patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social

6. Productos Principales

**TABLA 9
PRODUCTOS PRINCIPALES**

PRODUCTOS
Surcos Andinos: Riobamba-Palmira-Riobamba.
Nariz del Diablo Riobamba-Alausí-Sibambe-Alausí.
Información turística.
Convenios con agencias y operadoras de turismo

Realizado por: CRJF	Fecha: 05-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 05-11-10

FASE PRELIMINAR	VISITA
FEEP	P3 2/2

7. Clientes Claves

- Turistas
- Viajeros
- Extranjeros

8. Proveedores Claves

**TABLA 10
PROVEEDORES CLAVES**

Ecua hierro S. A.	Materiales de Ferretería
Disgamed S.A.	Repuestos para los Autoferros
ESSA	Combustible y Aceites
ASSA	Mantenimiento de las camionetas
Manufacturas Henry	Forros, uniformes.

9. Leyes a las cuales se rige la empresa

- La Constitución Política del Estado
- Ley de Compañías
- Ley de Equidad Tributaria
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Defensa del Consumidor
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Servicio Civil Y Carrera Administrativa

10. Ciudades donde opera FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR

Riobamba Ambato
Sibambe
Alausi

11. Auditorías de Gestión anteriores

Si _____

No X

Realizado por: CRJF	Fecha: 05-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 05-11-10

FASE 1	ANÁLISIS FODA
FEEP	P4 1/5

**TABLA 5
ANÁLISIS FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal con perfil profesional. ▪ Ambiente de trabajo positivo ▪ Actualización periódica de equipos tecnológicos. ▪ Programas de capacitación ▪ Ubicación geográfica estratégica ▪ Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monotonía en el trabajo ▪ Duplicidad de funciones en los empleados ▪ Falta de seguridad en el hardware. ▪ Carece de políticas sobre administración del talento humano ▪ Sistema de control interno en un nivel medio ▪ Conflictos de tránsito
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de cambio implementadas por el gobierno. ▪ Compra directa de materiales e insumos a proveedores mayoristas. ▪ Cuenta con más de un proveedor para la adquisición de sus insumos de trabajo ▪ Recursos naturales disponibles ▪ Convergencia de rutas ▪ Población con cobertura social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad político-económica del país ▪ Factores climáticos impredecibles ▪ Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación ▪ No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos ▪ Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado

Realizado por: CRJF	Fecha: 06-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-11-10

FASE 1	ANÁLISIS FODA
FEEP	P4 2/5

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

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

Los parámetros que se utilizaran son clasificados así:

- 1 = debilidad grave o muy importante
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Realizado por: CRJF	Fecha: 06-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-11-10

FASE 1	ANÁLISIS FODA
FEEP	P4 3/5

**TABLA 6
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Personal con perfil profesional.	0,10	3	0,30
2	Ambiente de trabajo positivo	0,10	4	0,40
3	Actualización periódica de equipos tecnológicos.	0,10	3	0,30
4	Ubicación geográfica estratégica	0,10	4	0,40
5	Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento	0,10	3	0,30
DEBILIDADES				
6	Monotonía en el trabajo	0,10	2	0,20
7	Duplicidad de funciones en los empleados	0,10	1	0,10
8	Carece de políticas sobre administración del talento humano	0,10	1	0,10
9	Sistema de control interno en un nivel medio	0,10	1	0,10
10	Conflictos de tránsito	0,10	2	0,20
TOTAL:		1,00	24	2,4

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.4 desciframos que FERROCARRILES DEL ECUADOR un pequeño desfase entre fortalezas y las debilidades

Realizado por: CRJF	Fecha: 06-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-11-10

FASE 1	ANÁLISIS FODA
FEEP	P4 4/5

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz. Se evaluará cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1. La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1 = amenaza importante o mayor
- 2 = amenaza menor
- 3 = oportunidad menor
- 4 = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Realizado por: CRJF	Fecha: 06-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-11-10

FASE 1	ANÁLISIS FODA
FEEP	P4 5/5

TABLA 7

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO

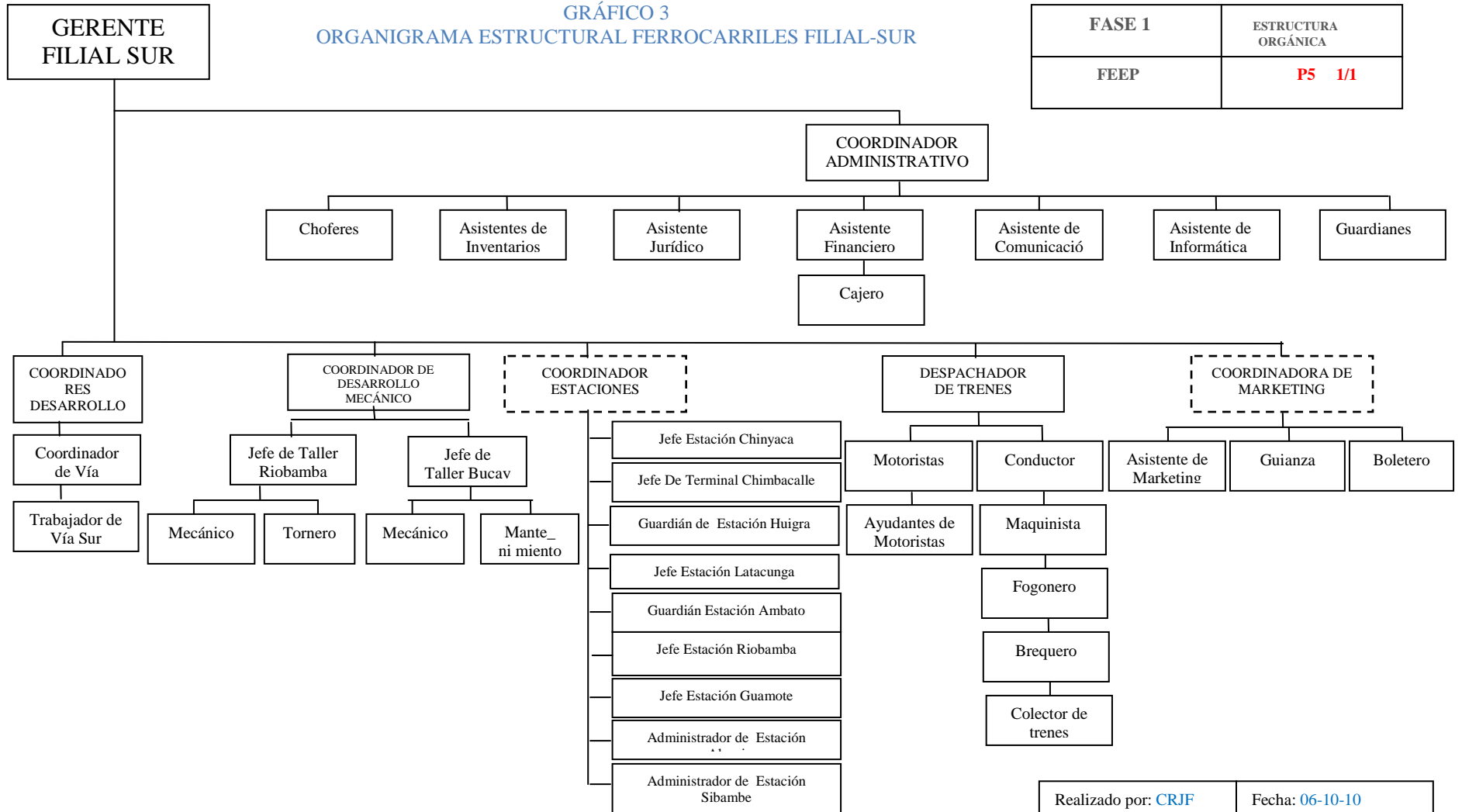
Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Políticas de cambio implementadas por el gobierno.	0,10	3	0,30
2	Cuenta con más de un proveedor para la adquisición de sus insumos de trabajo	0,10	4	0,40
3	Recursos naturales disponibles	0.10	4	0.40
4	Convergencia de rutas	0.10	4	0.40
5	Población con cobertura social	0,10	4	0.40
AMENAZAS				
6	Inestabilidad político-económica del país	0,10	1	0,10
7	Factores climáticos impredecibles	0,10	2	0,20
8	Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación	0,10	2	0,20
9	No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos	0,10	1	0,10
10	Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado	0,10	2	0,20
TOTAL:		1,00	27	2,70

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.7 desciframos que FERROCARRILES DEL ECUADOR un pequeño desfase entre oportunidades y las amenazas.

Realizado por: CRJF	Fecha: 06-10-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-10-10

GRÁFICO 3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FERROCARRILES FILIAL-SUR

FASE 1	ESTRUCTURA ORGÁNICA
FEEP	P5 1/1



Realizado por: CRJF	Fecha: 06-10-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 06-10-10

FASE 1	CONTROL INTERNO PRELIMINAR
FEEP	P6 1/2

TABLA 3
FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en la empresa?		X	No cuenta con objetivos específicos.
2.	¿Los objetivos son cuantificables?		X	
3.	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?		X	
4.	¿Existen políticas en la empresa?	X		
5.	¿Se cumplen las políticas?	X		
6.	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	X		
7.	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?	X		
8.	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?		X	
9.	¿Permite la estructura y organización el logro de los objetivos?		X	
10.	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?		X	
11.	¿Están las funciones por departamento claramente definidas?		X	
12.	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	X		
13.	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	X		
14.	¿Se estudian las causas de las desviaciones de los presupuestos?		X	
15.	¿Existen responsables del funcionamiento del C.I.?	X		El Gerente es el responsable.

Realizado por: CRJF	Fecha: 07-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 07-11-10

FASE 1	CONTROL INTERNO PRELIMINAR
FEEP	P6 2/2

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
16.	¿Existen manuales de procedimientos para cada departamento?		X	
17.	¿Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal?	X		Estipulado en el reglamento interno.
18.	¿Existen Programas de Capacitación a los empleados?	X		
19.	¿Posee un sistema de Procesamiento de Datos?		X	Solo posee la secretaria
20.	¿Existe una buena relación de trabajo con el personal de la empresa?	X		
21.	¿Se realizan Auditorías Financieras?		X	
22.	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?		X	

Realizado por: CRJF	Fecha: 07-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 07-11-10

FASE 1	MATRIZ DE PONDERACIÓN
FEEP	P7 1/2

TABLA 4
FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICA_ CIÓN
1.	Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en la empresa.	10	0
2.	Los objetivos son cuantificables.	10	0
3.	Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.	10	0
4.	Existen políticas en la empresa.	10	10
5.	Se cumplen las políticas.	10	8
6.	La empresa tiene una organización formalmente establecida.	10	9
7.	Existe un organigrama con un alto grado de detalle.	10	7
8.	Conoce el personal los objetivos de la empresa.	10	0
9.	Permite la estructura y organización el logro de los objetivos.	10	1
10.	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización.	10	7
11.	Están las funciones por departamento claramente definidas.	10	9
12.	La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo.	10	6
13.	Se elaboran y utilizan presupuestos?	10	10
14.	Se estudian las causas de las desviaciones de los presupuestos.	10	0
15.	Existen responsables del funcionamiento del C.I.	10	8

Realizado por: AMALL	Fecha: 15-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 15-11-10

FASE 1	MATRIZ DE PONDERACIÓN
FEPP	P7 2/2

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN**

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
16.	Existen manuales de procedimientos para cada departamento.	10	4
17.	Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal.	10	9
18.	Existen Programas de Capacitación a los empleados.	10	10
19.	Posee un sistema de Procesamiento de Datos.	10	4
20.	Existe una buena relación de trabajo con el personal de la empresa.	10	8
21.	Se realizan Auditorías Financieras.	10	0
22.	Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente.	10	0
TOTAL		220	110

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{110 * 100}{220} = 50\%$$

TABLA DE %

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

RESULTADO

→ Confianza: 50% → Baja

→ Riesgo: 50% → Alto

Realizado por: AMALL	Fecha: 15-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 15-11-10

FASE 1	MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
FEEP	P8 1/3

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA.
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

1. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA

1. Memorando de Antecedentes
2. Informe final de auditoría
3. Cronograma de seguimiento

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Entrega de Programa de Auditoría | <i>Lunes 01/noviembre</i> |
| 2. Inicio de trabajo de campo | <i>Miércoles 03/noviembre</i> |
| 3. Finalización del trabajo de campo | <i>Lunes 20/diciembre</i> |
| 4. Discusión del informe con los involucrados | <i>Martes 28/diciembre</i> |
| 5. Presentación del informe final a la máxima autoridad | <i>Miércoles 29/diciembre</i> |
| 6. Emisión del informe final a los involucrados | <i>Jueves 30/diciembre</i> |

3. EQUIPO DE TRABAJO

- AUDITOR 1: Alvaro Alvarez
 AUDITOR 2: Cristian Janeta

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La auditoría de Gestión se llevará a cabo en 60 días, distribuidos así:

FASE I	Planificación Preliminar	16 días
FASE II	Ejecución	33 días
FASE III	Informe	11 días

5. RECURSOS FINANCIEROS

- a) **Recursos Materiales:** \$ 175.00

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-11-10

Papeles Impresiones
 Borradores Bicolores
 Copias Lápiz
 Cds Flash Memory

FASE 1	MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
FEEP	P8 2/3

b) Viáticos y Pasajes: \$ 350.00

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA

a) Componentes escogidos para la fase de ejecución

FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA., cuenta con los siguientes componentes:

- Ventas
- Gerencia
- Administrativo
- Financiero

La Auditoría de Gestión analizará los componentes de:

- Gerencia, Administrativo, Financiero

b) Enfoque de Auditoría

La auditoría de Gestión de FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA., está dirigida a evaluar el de eficacia con que la entidad está cumpliendo sus objetivos y planes establecidos y si los recursos empresariales son utilizados de forma eficiente y económica.

c) Objetivos

- *Objetivo general*

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

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-11-10

FASE 1	MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
FEEP	P8 3/3

- **Objetivos Específicos**

- Comprobar el grado en que el departamento de producción ejecuta sus operaciones de acuerdo al plan anual.
- Determinar la eficiencia la y economía con que son desarrollados los procesos.

d) Alcance

La Auditoría de Gestión examinará el departamento de Gerencia, Administrativo, Financiero en el periodo comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre del 2010, con el objeto de evaluar el logro de los objetivos, el cumplimiento de políticas, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

e) Indicadores de Gestión

Después de haber realizado la evaluación a través del diagnostico general a FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-EST. RBBA., se establece que no cuenta con indicadores de gestión por lo que auditoría aplicará:

- Indicadores de economía
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de ecología

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-11-10

FASE 2

3.2 FASE II: EJECUCIÓN

FASE II	PROGRAMA
FEEP	PA/E

TABLA 11

**FERROCARRILES DEL ECUADOR-EST. RBBA.
AUDITORÍA DEL AÑO 2010
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

SEGUNDA FASE

No .	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARAD O POR:	FECHA
	<u>OBJETIVO</u>			
01	<ul style="list-style-type: none"> Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría 			
02	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones. 			
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>			
	Evalué el Control Interno			
01	<ul style="list-style-type: none"> a) Ambiente de Control b) Evaluación de Riesgos c) Actividades de Control d) Información y Comunicación e) Supervisión 	E1	CRJF	17/11/10
02	Realicé la Matriz de Conclusiones y Recomendaciones de cada componente y un Informe de Control Interno.	E2	CRJF	30/11/10
03	Evalué el grado de economía de la empresa para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros	E3	AMALL	01/12/10
04	Evalué la eficiencia de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades	E4	AMALL	01/12/10
05	Evalué la eficacia de los servicios generados y los objetivos y metas programados para identificar el grado de cumplimiento de la meta propuesta	E5	CRJF	02/12/10
06	Evaluar la condición de las características ambientales claves en las que opera la empresa.	E6	CRJF	02/12/10
07	Elabore una propuesta de Manual de Control Interno para el mejoramiento de los procesos administrativos.	E7	AMALL	02/12/10
08	Elabore la Hoja de Hallazgos con el propósito de conocer las debilidades encontradas en el transcurso del trabajo realizado.	E8	AMALL CRJF	20/12/10

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-11-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-10-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 1/15

1. AMBIENTE DE CONTROL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Integridad y valores éticos.

FECHA: 17/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización que debe ser comunicada y puesta en práctica.

1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1			0		0	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	1		1			0	
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1			0		0	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0		0	Algunas personas desconocen
TOTAL		4	0	2	0	1	0	7

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

Confianza = 47 %

Riesgo = 53 %

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Alto

Realizado por: CRJF	Fecha: 17-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 17-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 2/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal

FECHA: 17/11/2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere en cada área de la entidad.

1.2 COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden los trabajos específicos?		0		0		0	No posee una guía sobre las funciones.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?		0		0		0	No existen procedimientos.
3	¿La empresa se preocupa por la formación profesional?	1		1		1		Cursos de capacitación.
4	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	1		1			0	
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1			0		0	
TOTAL		3	0	2	0	1	0	6

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{15} = 40\%$$

Confianza = 40%

Riesgo = 60%

Nivel Confianza: Bajo

Nivel Riesgo: Alto

Realizado por: CRJF	Fecha: 17-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 17-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 3/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.

FECHA: 18-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procedimiento de la información, principios y criterios contables entre otros.

1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINI S.		OPERA T.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1			0	
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
3	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0	1		
4	¿ La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?.	1		1		1		
5	¿La información financiera se mantiene en red desde la Gerencia, Departamentos y empleados?		0		0		0	No posee un sistema
6	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?		0		0		0	Realizan un proceso contable
7	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en la forma?	1		1			0	
TOTAL		4	0	4	0	3	0	11

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{21} = 53\%$$

Confianza = 53%

Riesgo = 47%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 18-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 18-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 4/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Estructura organizativa
FECHA: 18/11/2010

MOTIVO DE EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensiva.

1.4 EXTRUCTURA ORGANIZATIVA								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1			0		0	
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1			0	
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1			0	Reconocimiento de la jerarquización
5	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0		0	No realiza evaluaciones de control
6	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		0		0		0	
TOTAL		4	0	3	0	1	0	8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{18} = 44\%$$

Confianza = 44%

Riesgo = 56%

Nivel Confianza: Bajo

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 18-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 18-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 5/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad.

FECHA: 19/11/2010

MOTIVO DE EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de responsabilidad y autoridad, para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1			0		0	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		0		0		0	No se considera a los empleados con más experiencia.
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	1		1		1		
4	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1		1		
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1			0		0	
TOTAL		4	0	2	0	2	0	8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53\%$$

Confianza = 53%

Riesgo = 47%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 19-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 19-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 6/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

FECHA: 19-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que terminan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean componentes dentro de los planes que tiene la empresa.

1.6 POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		0		0		0	Falta de aplicación de los reglamentos
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		Reglamento del sector publico
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1			0	
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		0		0		0	
TOTAL		3	0	3	0	2	0	8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53\%$$

Confianza = 53%

Riesgo = 47%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 19-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 19-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 7/15

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos

FECHA: 22-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la elaboración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

2.1 OBJETIVOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1			0	
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	1		1		1		
4	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	1		1		1		Realiza reuniones planificadas.
5	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	1		1		1		
6	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1		Reglamentos en cual se presentan desacuerdos.
7	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		0		0		0	
TOTAL		6	0	6	0	5	0	17

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{21} = 81\%$$

Confianza = 81%

Riesgo = 19%

Nivel Confianza: Alto

Nivel Riesgo: Bajo

Realizado por: CRJF	Fecha: 22-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 22-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 8/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

FECHA: 22-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo ongoing, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al área de hospitalización.

2.2 RIESGOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	1			0	1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0		0	Toman en forma general
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?	1		1			0	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		1		Apoya de todos los departamentos
5	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	1		1		1		
TOTAL		4	0	3	0	3	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{15} = 67\%$$

Confianza = 67%
Riesgo = 33%

Nivel Confianza: Moderado
Nivel Riesgo: Bajo

Realizado por: CRJF	Fecha: 22-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 22-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 9/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Análisis de riesgos y su proceso

FECHA: 23-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados.

Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad

2.3 ANALISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1			0	No evalúan se presentan y toman acciones
2	¿Se conoce los procedimientos y reglamentos de la entidad para mitigar posibles riesgos?	1			0		0	
3	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1		1		1		Solo lo realiza el gerente
4	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1			0		0	
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1		1		
TOTAL		5	0	3	0	2	0	5

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{12} = 83\%$$

Confianza = 83%

Riesgo = 17%

Nivel Confianza: Alto
Nivel Riesgo: Bajo

Realizado por: CRJF	Fecha: 23-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 23-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 10/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Manejo del cambio

FECHA: 23-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian, y envuelven la actividad de la entidad.

2.4 MANEJO DE CAMBIO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se mantiene actualizados los reglamentos y la base legal a la que se rige la entidad?	1		1		1		
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	1		1			0	
4	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1			0	
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1			0		0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		0		0		0	
TOTAL		5	0	4	0	2	0	11

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{18} = 61\%$$

Confianza = 61%

Riesgo = 39%

Nivel Confianza: Alto

Nivel Riesgo: Bajo

Realizado por: CRJF	Fecha: 23-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 23-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 11/15

3. ACTIVIDADES DE CONTROL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Tipos de Actividades de Control

FECHA: 24-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	1			0		0	Falta comunicación.
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?		0	1			0	
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección o gerente?	1		1		1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		0		0		0	Por falta de documentación no procede.
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1			0	
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		0		0		0	Si evalúan pero con indicadores, toman otros parámetros.
TOTAL		4	0	4	0	2	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{21} = 48\%$$

Confianza = 48% Nivel Confianza: moderado
Riesgo = 52% Nivel Riesgo: moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 24-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 24-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 12/15

4. INFORMACION Y COMUNICACION CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

FECHA: 25-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1 INFORMACION								
N°	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?		0		0	1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?		0		0		0	No posee un sistema de información
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?		0		0		0	No posee un sistema de información
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de entidad?	1		1		1		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		1		En forma descendente
TOTAL		2	0	2	0	3	0	7

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

Confianza = 47%

Riesgo = 53%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 25-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 25-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 13/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

FECHA: 25-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de sus gestión.

4.2 COMUNICACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1			0	
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1		1		1		
3	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?		0		0		0	varias ocasiones
4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno de la entidad, sus responsabilidades?		0		0		0	No posee un control interno
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?		0		0		0	No sé a procedido a una auditoría interna.
6	¿Para tomar una decisión en la empresa se considera al personal parte de ella?	1			0		0	Lo realiza gerencia nada más.
TOTAL		3	0	2	0	1	0	6

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{18} = 33\%$$

Confianza = 33%

Riesgo = 67% Nivel Confianza: Bajo
Nivel Riesgo: Alto

Realizado por: CRJF	Fecha: 25-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 25-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 14/15

**5. SUPERVISION
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Actividades de monitoreo.

FECHA: 26-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras las operaciones diarias de la entidad.

5.1 ACTIVIDADES DE MONITOREO								
N°	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?		0	1			0	Posee una unidad de inventarios
3	¿Se analiza los informes de auditoría?	1			0		0	Solo analiza gerencia
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1			0		0	
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1			0		0	
TOTAL		4	0	2	0	1	0	7

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

Confianza = 47%

Riesgo = 53%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 26-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 26-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E1 15/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Reporte de Deficiencias

FECHA: 29-11-2010

MOTIVO DEL EXAMEN: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

5.2 REPORTE DE DEFICIENCIAS								
N°	PREGUNTAS	DIREC.		ADMINIS.		OPERAT.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?		0		0		0	
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1			0	
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1		1		
TOTAL		2	0	2	0	1	0	5

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{9} = 56\%$$

Confianza = 56%

Riesgo = 44%

Nivel Confianza: Moderado

Nivel Riesgo: Moderado

Realizado por: CRJF	Fecha: 29-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 29-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 1/7

RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

TABLA 12: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	La entidad dentro de sus reglamentos si posee el manual conducta, pero no lo difunde a todo el personal razón por la cual no la aplican y por otro empleados con escasas de valores éticos por el desconocimiento.	La gerencia deberán dar a conocer a todos empleados sobre el manual de conducta, procurar que exista comunicación en la entidad con el propósito de fortalecer los valores éticos para que exista un ambiente de trabajo lleno de confianza considerable y reciproca.
COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	La empresa con sus trabajadores no ha propuesto una guía sobre las funciones que cada uno debe desempeñar y cumplir. En ocasiones se ha tomado en cuenta las destrezas y habilidades de los trabajadores para ocupar el puesto vacante.	La institución deberá capacitar a todo el personal, para que conozcan y se comprometa en las actividades deben desarrollar para cumplir con lo planificado. La unidad o persona que está encargada de contratar deberá tomar en consideración las habilidades de los trabajadores, mediante evaluaciones del desempeño.
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	En la empresa si existe delegación de actividades, por la cual se genera rotación del personal. Por la información financiera solamente la utilizan la gerencia y el departamento financiero para sus respectivas decisiones.	Está bien la rotación del personal pero lo recomendable que se haga dentro de un mismo departamento en casos ocasionales, para controlar la existencia de personal imprescindible.
EXTRUCTURA ORGANIZATIVA	La entidad de estudio por ser una filial, denota en su estructura orgánica la existencia una jerarquización muy bien definida con sus respectivas líneas de autoridad y responsabilidad de cada unidad.	Al tener una estructura organizativa bien clara y comprendida por todos sus componentes, estas tendrán un flujo de información más rápida y accesible.

Realizado por: CRJF	Fecha: 30-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 30-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 2/7

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Al ser una entidad pública esta se rige a todas las normas, leyes, reglamentos, que dicta el gobierno pero los empleados en ocasiones no se enteran o desconocen generando conflictos internos.	La empresa al momento que existan nuevas disposiciones, reglamentos, manuales, tendrá la obligación de informar al personal y actualizarse para evitar litigios sobre la aplicación de las mismas.
POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	La empresa tiene claramente definidas las políticas sobre la contratación del personal, pero denota su falta de compromiso y cumplimiento de manera correcta.	Deberá acatar todos los diferentes procedimientos que están establecidos dentro del sector público para que exista legalidad a la hora de contratar al personal idóneo.

Realizado por: CRJF	Fecha: 30-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 30-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 3/7

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

TABLA 13: EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
OBJETIVOS	El cumplimiento de la planificación estratégica se releva con el conocimiento de la misión, visión, objetivos, etc. Por parte de los trabajadores, sabiendo sus responsabilidades.	Que los departamento este comprometidos con los objetivos y contribuyan al desarrollo, para saber a dónde quiere llegar la empresa y lo que desea obtener dentro de un determinado tiempo.
RIESGOS	La institución no se preocupa por la identificación de los riesgos que se presentan ya sean estos internamente o externa, solo toman las acciones necesarias para que no afecten y evitar inconvenientes.	La mejor alternativa será hacer un análisis detallado de los riesgos para saber su grado de magnitud con la que vaya a causar problemas, mediante este se podrá tomara las mejores decisiones.
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO	Es verdad lo realiza la gerencia y la administración pero no tienen muy claro el procedimiento, por eso en ocasiones sean tomado decisiones desacertadas.	La aplicación del FODA una herramienta muy utilizada en el medio ayudaría mucho en la evaluación de los riesgos.
MANEJO DE CAMBIO	La entidad al instante de presentarse un riesgo y al no evaluarlo carece de alternativas para poder evitar complicaciones de manera oportuna.	La gerencia deberá dar a conocer sobre los riesgos que pueden afectar a la entidad, la planificación para mitigarlos y poder tomar medidas precautelarías con el personal.

Realizado por: CRJF	Fecha: 30-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 30-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 4/7

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

TABLA 14: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	La entidad solo supervisa y no realiza evaluaciones constantes al personal para conocer el desempeño, tan poco aplica indicadores de gestión.	La gerencia conjuntamente con sus departamentos deberá realizar evaluaciones cada cierto tiempo y mejor si son oportunas, esto con aplicación de indicadores será más conveniente y fortalecerá la evaluación.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

TABLA 15: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INFORMACION	La entidad no posee un sistema de información, razón por la cual existe distorsión al momento de recopilar la información para realizar los diferentes informes que se requieren.	La gerencia deberá implementar un sistema de información adecuado y con las debidas necesidades de la entidad, propósito de mejorar la obtención y generación de la información
COMUNICACIÓN	La comunicación es esencial en la entidad, pero en varias ocasiones por falta de la misma a llevado a inconvenientes relaciones con el procesamiento de la información que genera y maneja cada departamento.	Debe existir una comunicación eficaz en cada uno de los niveles de la organización desde la gerencia hasta el operativo y viceversa.

Realizado por: CRJF	Fecha: 31-10-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 31-10-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 5/7

COMPONENTE: SUPERVISIÓN

TABLA 16: SUPERVISIÓN

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES DE MONITOREO	Más lo realiza la gerencia en ocasiones cuando se requiere con los jefes de cada departamento.	Que cada jefe de los departamentos tiene la obligación de monitorear a los empleados que están a su cargo y emitir informes a la gerencia.
REPORTE DE DEFICIENCIAS	En pocas ocasiones se informa sobre irregularidades o deficiencias al momento que ocurren sino que después, algunas muy tardes para tomar acciones	Cada trabajador que verifique alguna anomalía deberá informar de manera oportuna y a tiempo para tomar las debidas acciones y solucionar.

Realizado por: CRJF	Fecha: 31-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 31-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 6/7

INFORME DE CONTROL INTERNO

Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador – FEEP- Filial Sur- Est. Riobamba

Licenciado

Freddy Cabrera Martínez

**GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR –
FEEP- FILIAL SUR**

Presente

De nuestra consideración:

En cumplimiento al contrato de auditoría a la gestión de la empresa por los meses comprendidos del 1 Noviembre al 31 de Diciembre del 2010 realizamos la evaluación del control interno, y la verificación de las recomendaciones propuestas en el transcurso del examen.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean implementadas.

1.- ENTORNO DE CONTROL

La empresa posee los diferentes documentos que permiten a una organización tener lineamientos para el desarrollo y crecimiento de la misma, pero falta más conocimiento de los reglamentos, manuales y otras disposiciones que tiene la entidad.

2.-EVALUACION DE RIESGOS

La empresa no tiene un buen control, evaluación y análisis de los riesgos ya sean estos internos o externos, que al momento de presentarse un riesgo la única persona que lo analiza es el gerente y toma acciones sean estos acertados o no.

RECOMENDACIÓN

Realizar un análisis profundo de los riesgos con el propósito de saber el grado de influencia con el que a impactar a la entidad, obtener varias alternativas con las que se van contrarrestar el riesgo y escoger la más apropiada.

Realizado por: CRJF	Fecha: 31-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 31-11-10

FASE II	CONTROL INTERNO
FEEP	E2 7/7

3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

La gestión en la entidad es prudente ya que si existe supervisión dentro de ella, pero se encontró una debilidad considerable que es la falta de evaluaciones periódicas, lo hace eventualmente.

4.- INFORMACION Y COMUNICACIÓN

La entidad no ha implementado un adecuado sistema de información y comunicación con los diferentes departamentos, por ello existe varios inconvenientes al instante de recopilar la información y emitir informes que se necesitan obtener.

RECOMENDACION

Que haga todo lo necesario para tener un sistema de información más eficaz y acorde a sus requerimientos con el fin de evitar problemas.

5.- SUPERVISION.

Se ha visto que más lo realiza el gerente y varias veces lo jefes de cada departamento cuando lo requiere, causa de ello no existe una buena comunicación de eficiencias que se presentan en la entidad.

RECOMENDACIÓN.

Un mayor monitoreo y evaluación de las actividades, descentralización de las responsabilidades.

Riobamba, 31 de Diciembre del 2010.

Atentamente.

Alvaro Alvarez

AUDITOR GENERAL

Realizado por: CRJF	Fecha: 31-11-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 31-11-10

FASE II	IND. DE ECONOMIA
FEEP	E3 1/3

INDICADORES DE ECONOMÍA

El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

1. Gasto nómina administrativa

GASTO NÓMINA=	$\frac{\text{Gasto Nómina Administrativa}}{\text{Valor total Nomina}}$
GASTO NÓMINA=	$\frac{321.600,00}{1'185.600,00}$
GASTO NÓMINA=	27%

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal administrativo es del 27% sobre el gasto total de nómina.

2. Gasto nómina operativa

GASTO NÓMINA=	$\frac{\text{Gasto Nómina Operativa}}{\text{Valor total Nomina}}$
GASTO NÓMINA=	$\frac{864.000,00}{1'185.600,00}$
GASTO NÓMINA=	73%

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-12-10

FASE II	IND. DE ECONOMIA
FEEP	E3 2/3

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal operativo es del 73% sobre el gasto total de nómina.

3. Gasto nómina promedio por funcionario

GASTO NÓMINA=	$\frac{\text{Gasto Total Nomina}}{\text{Número total de funcionarios}}$
GASTO NÓMINA=	$\frac{1'185.600,00}{233}$
GASTO NÓMINA=	5.048,41

Este indicador muestra que el gasto nomina anual promedio por cada funcionario es de \$5.048,41.

4. Gasto promedio de capacitación

GASTO CAPACITACIÓN=	$\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{N. total de funcionarios capacitados}}$
GASTO CAPACITACIÓN=	$\frac{2.800,00}{38}$
GASTO CAPACITACIÓN=	\$73,68

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-12-10

FASE II	IND. DE ECONOMIA
FEEP	E3 3/3

GASTO CAPACITACIÓN=	$\frac{\text{Presupuesto Gasto Capacitación}}{\text{N. de funcionarios presupuestados a capacitar}}$
GASTO CAPACITACIÓN=	$\frac{7.850,00}{53}$
GASTO CAPACITACIÓN=	\$148,11

Este indicador muestra que el gasto promedio por cada funcionario en capacitación por el año 2010 es de \$73,68, comparado con lo presupuestado que es \$148,11, indica que los directivos han escatimado gastos en cuanto a la capacitación, sin embargo la capacitación del personal es muy importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

5. Personal Capacitado

PERSONAL CAPACITADO=	$\frac{\text{N. total de funcionarios capacitados}}{\text{N. total de personal de la empresa}}$
PERSONAL CAPACITADO =	$\frac{38}{233}$
PERSONAL CAPACITADO =	16%

Este indicador muestra que tan solo el 16% del total del personal ha sido capacitado durante el año 2010.

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-12-10

INDICADORES DE EFICIENCIA

FASE II	IND. DE EFICIENCIA
FEEP	E4 1/2

Se define como el grado de eficiencia a aquel que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades

1. Costo de funcionamiento por cada usuario

PRODUCTIVIDAD=	$\frac{\text{Costo por funcionamiento}}{\text{N. total anual de usuarios}}$
PRODUCTIVIDAD =	$\frac{115.350,70}{20230}$
PRODUCTIVIDAD =	$5,70$

Este indicador nos muestra que el costo anual de funcionamiento promedio por cada usuario atendido es de \$5,70.

2. Eficiencia de cumplimiento del tiempo para las adquisiciones

PRODUCTIVIDAD=	$\frac{\text{Tiempo real para las adquisiciones}}{\text{Tiempo estimado para las adquisiciones}}$
PRODUCTIVIDAD =	$\frac{15}{6}$
PRODUCTIVIDAD =	$2,5$

Este indicador nos muestra que para realizar las adquisiciones en la empresa se demora 2,5 veces más de lo estimado.

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-12-10

FASE II	IND. DE EFICIENCIA
FEEP	E4 2/2

3. Presupuesto de ingresos corrientes frente a los gastos corrientes

PRESUPUESTO=	<u>Presupuesto de Ingresos Corrientes</u> Presupuesto de Gastos Corrientes
PRESUPUESTO =	<u>200.125,00</u> 125.000,00
PRESUPUESTO =	\$1,60

Este indicador nos muestra que por cada dólar presupuestado para gastos corrientes se ha presupuestado un \$1,60 para cubrirlos.

Realizado por: AMALL	Fecha: 01-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 01-12-10

FASE II	IND. DE EFICACIA
FEEP	E5 1/2

INDICADORES DE EFICACIA

Se define como la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados.

1. Grado de cumplimiento de la inversión

PRESUPUESTO=	$\frac{\text{Obras Ejecutadas}}{\text{Obras Programas}}$
PRESUPUESTO =	$\frac{3}{8}$
PRESUPUESTO =	37,50%

Este indicador nos muestra que tan solo el 37,50% de lo presupuestado invertir en obras se ha cumplido durante el año 2010.

2. Cumplimiento de metas de ingresos corrientes

INGRESOS CORRIENTES=	$\frac{\text{Ingresos Corrientes reales}}{\text{Presupuesto de Ingresos Corrientes}}$
INGRESOS CORRIENTES =	$\frac{182.258,00}{200.125,00}$
INGRESOS CORRIENTES =	91,07%

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para el año 2010 se ha cumplido en un 91,07%.

Realizado por: CRJF	Fecha: 02-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 02-12-10

FASE II	IND. DE EFICACIA
FEEP	E5 2/2

3. **Personal Profesional**

ESTRUCTURA DE PLANTA=	$\frac{\text{Número de Profesionales}}{\text{Total empleados Administrativos}}$
ESTRUCTURA DE PLANTA =	$\frac{11}{53}$
ESTRUCTURA DE PLANTA =	21%

Este indicador nos muestra que el 21% del total personal de la empresa tiene un título profesional de tercer nivel.

4. **Cumplimiento de metas de capacitación**

CUMPLIMIENTO DE METAS=	$\frac{\text{Gasto Capacitación Real}}{\text{Capacitación Presupuestada}}$
CUMPLIMIENTO DE METAS =	$\frac{2.800,00}{7.850,00}$
CUMPLIMIENTO DE METAS =	35,67%

Este indicador nos muestra que de las metas propuestas para la capacitación anual del personal tan solo se ha cumplido con el 35,67%.

Realizado por: CRJF	Fecha: 02-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 02-12-10

FASE II	IND. DE ECOLOGÍA
FEEP	E6 1/2

INDICADORES DE ECOLOGÍA

Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas. La meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible. Esta se conceptúa de la siguiente manera: "para asegurar la viabilidad del ecosistema; la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales; y la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano".

Según el manual de auditoría de gestión de la contraloría general del Estado uno de los indicadores ambientales de ejecución es la opinión pública, por lo que dentro de este estudio es necesario considerar que los usuarios son fuente trascendental de percepción, sobre el nivel de importancia y factibilidad de las actividades que la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba desarrolla para el cuidado del medio ambiente.

Es por ello que dentro de las encuestas se ha realizado una pregunta respecto a la importancia que la Empresa le proporciona al cuidado del medio ambiente.

TABLA 17

ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA FEEP PARA EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

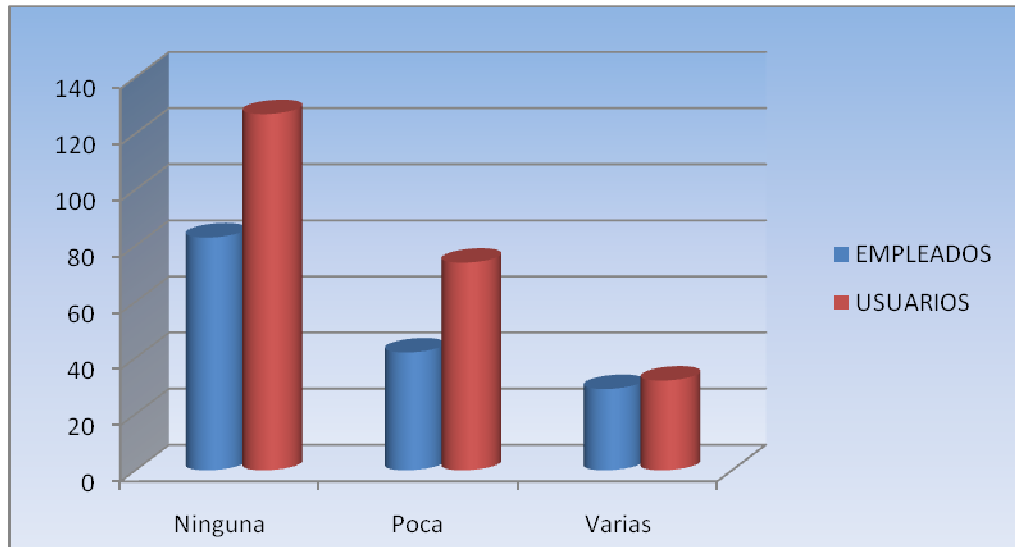
INDICADORES	EMPLEADOS	USUARIOS	TOTAL	PORCENTAJE
Ninguna	83	127	210	54,26%
Poca	42	74	116	29,97%
Varias	29	32	61	15,77%
TOTAL	154	233	387	100,00%

Realizado por: CRJF	Fecha: 02-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 02-12-10

FASE II	IND. DE ECOLOGÍA
FEEP	E6 2/2

GRÁFICO 6

PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y USUARIOS SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA FEEP PARA CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE



De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados y usuarios, el 54,26% de los encuestados indican que no se ha realizado ninguna actividad para disminuir el impacto de la contaminación ambiental.

Acorde a la observación realizada durante el desarrollo de la Auditoría de Gestión, hemos determinado que la empresa ciertamente no mantiene como uno de sus objetivos primordiales el cuidado del ambiente. La Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba no cuida el Medio Ambiente puesto que los Autoferos consumen mucho combustible, lo que es una fuente constante de emisión de CO₂.

Además las resmas de papel no son consumidas de una manera adecuada, puesto que se dañan muchas hojas y estas no son reutilizadas para ayudar al cuidado del planeta.

Realizado por: CRJF	Fecha: 02-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 02-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 1/23

MANUAL DE CONTROL INTERNO

CONCEPTO DE MANUAL

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas

TIPOS DE MANUALES

Los manuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- De Políticas
- De Organización
- De Procedimientos
- De Técnicas
- De Puesto

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

El Manual de Control Interno tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana a la filial. El manual se basa en un modelo de operación por procedimientos, lo que permite administrar como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo.

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la empresa.

Realizado por: AMALL	Fecha: 02-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 02-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 2/23

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y la oportuna información para la toma de decisiones de la Alta Gerencia

CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del talento humano y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

Realizado por: AMALL	Fecha: 02-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 02-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 3/23

MARCO JURÍDICO

- Constitución Política del Ecuador;
- Leyes, Códigos y Convenios Internacionales
- Reglamentos
- Decretos: *No. 2600 del 9 de junio de 1978, publicado en el Registro Oficial No. 618 del 29 del mismo mes y año*
- Acuerdos
El Acuerdo 029 del INPC (Instituto Nacional del Patrimonio Cultural)
- Circulares y/u Oficios
- Documentos Normativos-Administrativos (manuales, guías o catálogos)
- Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO

CONTROLES ADMINISTRATIVOS SOBRE LA DOCUMENTACIÓN

OBJETIVO: Verificar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

SOBRE LA DOCUMENTACIÓN.

Establecer lineamientos para el manejo adecuado y eficaz de la documentación servirá como instrumento para suministrar información oportuna y adecuada.

UNIDADES QUE INTERVIENEN:

- Coordinador Administrativo
- Gerencia

Realizado por: AMALL	Fecha: 03-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 03-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 4/23

NORMAS

1.- Procesamiento de la documentación.- En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación en la entidad. Para procesar cada tipo de transacción el control interno de la FILIAL debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorización
- Aprobación
- Ejecución
- Registro

De modo tal que garantice que los responsables con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

2.- Fijación de responsabilidad.- Todos los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes tendrán que indicar que persona es la responsable.

3.- Elaboración de documentos.- La solicitud de la elaboración de un nuevo documento la podrá realizar cualquier persona de la FILIAL. Para ello, expondrá las razones y motivos de la creación del documento, Tanto el encargado del área administrativa, como el gerente decidirán si la propuesta es aceptada o no. En caso positivo, comprobarán si existe algún documento que pueda revisarse para incluir los nuevos temas o se requiere la elaboración de un documento totalmente nuevo. Tales formularios deberán ser pre numerados cuando se cuente con ellos físicamente; en caso de ser generados por un computador, el programa respectivo deberá asignarles un número que los identifique individual y específicamente.

Esto permite obtener un consecutivo de toda esa documentación, lo que a su vez facilita la verificación de que ningún formulario haya sido sustraído para fines diferentes a los que persigue la organización.

Realizado por: AMALL	Fecha: 06-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 06-12-10

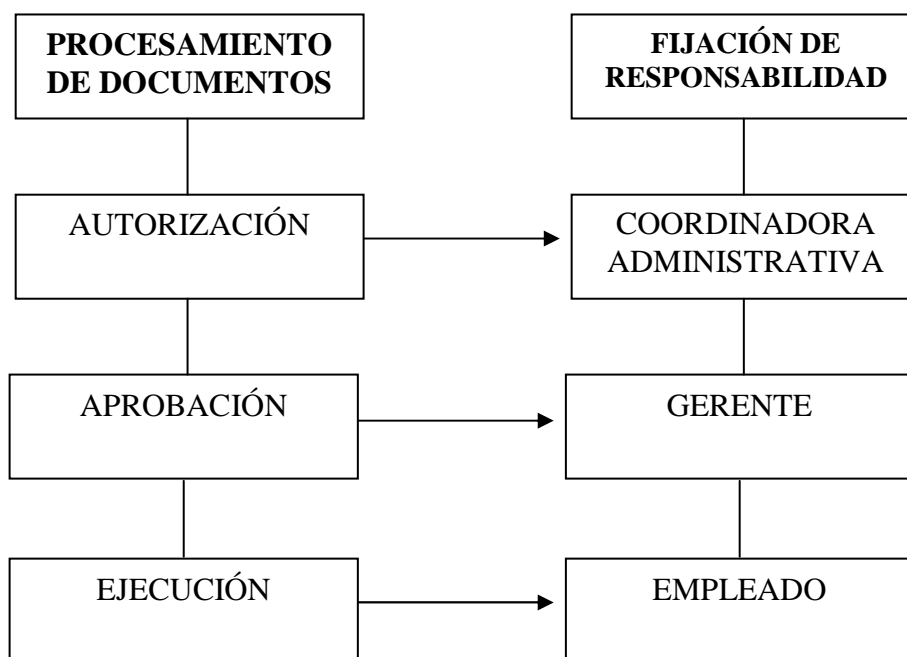
FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 5/23

4.- Archivo de la documentación.- La institución deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, incluyendo los informes y registros contables, administrativos y de gestión con sus fuentes de sustento.

5.- Control de información. - Consiste en verificar que la información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

GRÁFICO 7

DIAGRAMA DE PROCESAMIENTO Y FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LA DOCUMENTACIÓN.



Realizado por: AMALL	Fecha: 06-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 06-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 6/23

TABLA 18
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

RESPONSABLE	PROCESO
Empleado	1. Realizar la propuesta de elaboración de un nuevo documento
	2. Entregar la propuesta para la elaboración de un nuevo documento al coordinador administrativo.
Coordinador Administrativo	3. Recibe la propuesta para la elaboración de un nuevo documento
	4. Revisa y analiza la propuesta que fue entregada por el empleado y verifica si cumple con los requisitos mínimos
	5. Entrega al Gerente para su respectiva aprobación
Gerente	6. Recibe la propuesta del nuevo documento
	7. Revisa y analiza la propuesta
	8. Aprueba la propuesta
	9. Entrega al coordinador administrativo la propuesta
Coordinador Administrativo	10. Recibe la propuesta con la aprobación
	11. De ser aprobada la propuesta manda a realizarse el nuevo documento

Realizado por: AMALL	Fecha: 06-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 06-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 7/23

Requisitos mínimos para presentar la propuesta

- La propuesta debe ser presentada por escrita
- Debe constar la fecha de presentación
- La necesidad de implantar el nuevo documento o actualizarlo
- Las firmas de responsabilidad

CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Establece lineamientos básicos de cómo debe estar organizada la Filial para tener un manejo adecuado y eficaz de la entidad.

UNIDADES QUE INTERVIENEN:

_ Coordinador Administrativo

_ Gerencia

NORMAS

1.- Responsabilidad.- La máxima autoridad de la filial considerara las políticas que promuevan la responsabilidad de los empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior y comunicará a los empleados con respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.

2.- Jerarquía.- Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización, estará a cargo del gerente y el jefe administrativo.

3.- Segregación de funciones.- El ejecutivo máximo de la filial definirá y aprobará la estructura organizativa y funcional de cada unidad, separando las responsabilidades de cada unidad, de manera que se evite la concentración de funciones que creen riesgos de cometimiento de errores o irregularidades.

4.- Delegación de funciones.- Se delegará las funciones tomando en consideración parámetros tales como la: la antigüedad, desenvolvimiento, grado de conocimiento.

Realizado por: AMALL	Fecha: 06-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 06-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 8/23

**TABLA 19
PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER RESPONSABILIDADES Y
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.**

RESPONSABLE	PROCESO
Gerente y Coordinador Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza y supervisa las políticas de responsabilidad y segregación de funciones. 2. Identifica los diferentes puestos de trabajo con sus respectivas áreas 3. Evalúan la importancia de cada puesto de trabajo 4. Evalúan el desempeño y preparación de cada trabajador 5. Designa el grado de responsabilidad conjuntamente con la segregación de funciones y delegación para cada puesto de trabajo 6. Los plasma por escrito para contar con evidencia 7. Comunica a sus trabajadores sobre su responsabilidad y funciones asignadas 8. El documento es archivado

CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Establece lineamientos básicos que la administración deberá cumplir para el manejo eficaz y adecuado en bien de la entidad.

Realizado por: AMALL	Fecha: 08-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 08-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 9/23

UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Coordinador Administrativo
- Gerencia.
- Asistente Financiero
- Empleados

NORMAS

1.- Presupuesto.- La administración tiene la obligación de elaborar conjuntamente con el área financiera el presupuesto anual para con ello establecer comparaciones con la ejecución real y el pronóstico o presupuesto.

2.- Rendición de cuentas.- El administrador y los demás empleados en todos los niveles de la institución están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados, para lo que se apoyarán en el control interno.

El administrador y los empleados de todos los niveles de la organización son los responsables de distribuir y utilizar convenientemente los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos con que cuenta la organización para asegurar la generación de los resultados esperados. En consecuencia, de acuerdo con las disposiciones constitucionales, legales y técnicas vigentes, deben estar preparados para rendir cuentas en cualquier momento (como mínimo anualmente) ante la instancia que corresponda, acerca del uso de los recursos y de los resultados de la aplicación de éstos a las actividades organizacionales.

3.-Reporte de deficiencias.- La administración de la entidad deberá exigir que se presente un reporte de las deficiencias y desviaciones encontradas deben ser inmediatamente reportadas y entregadas en el momento preciso a los funcionarios responsables de los procesos, transacciones y operaciones afectados, para que ellos lo tomen en consideración al emprender las decisiones y acciones pertinentes.

Realizado por: AMALL	Fecha: 08-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 08-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 10/23

4.-Estrategias y políticas. El gerente conjuntamente con el jefe de las distintas áreas de la entidad deberá realizar políticas: financieras, contables, administrativas; estrategias: administrativas, financieras, operativas; que sirvan de guía al pensamiento y acción de los subordinados.

5.-Informe Especiales.- En poder de un funcionario debe existir un calendario o archivo de fechas relativo al vencimiento de liquidaciones de impuestos e informes especiales y los términos para reclamaciones que permita tomar decisiones y estar al tanto de obligaciones.

6.- Toma de decisiones.- Se deberá tomar la mejor decisión en el proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir.

Realizado por: AMALL	Fecha: 09-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 09-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 11/23

TABLA 20
PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

RESPONSABLE	PROCESO
Todos los integrantes de la Entidad	1. Realizar el Informe de Rendición de Cuentas
	2. Entregar el informe
Coordinadora Administrativa	3. Revisar que el informe cumpla con todos los requisitos
	4. Si no cumple devuelve al empleado para su rectificación
	5. Si cumple con todos los requisitos aprueba el Informe
	6. Adjunta todos los informes de los empleados
	7. Realiza un resumen de los informes para enviar a Gerencia
Gerencia	8. Recibe los informes lo analiza y firma en constancia de revisión
	9. Devuelve el respectivo documento al administrativo.
	10. Recibe el documento, revisa que este tenga la firma del gerente
Coordinador Administrativo	11. Archiva el respectivo informe

Realizado por: AMALL	Fecha: 09-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 09-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 12/23

Requisitos para la entrega del Informe de Rendición de cuentas.

- El informe debe ser por escrito
- Se debe aclarar el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.
- Debe constar con la fecha de entrega
- Las firmas de responsabilidad

TABLA 21

PROCEDIMIENTO PARA EL REPORTE DE DEFICIENCIAS ENCONTRADAS.

RESPONSABLE	PROCESO
Todos los integrantes de la Entidad	1. Identifica una deficiencia en cualquiera de las áreas de la entidad
Jefe de las distintas áreas	2. Informar sobre la deficiencia encontrada a su inmediato superior
Coordinador Administrativo	3. Se informa sobre la deficiencia encontrada, siendo esta importante, realizar un informe al coordinador administrativo para que tome las medidas correctivas
Gerencia	4. Analiza el reporte de las deficiencias encontradas, busca soluciones para las mismas, y pide la aprobación de estas medidas correctivas a la gerencia
Coordinador Administrativo	5. Recibe las sugerencias del coordinador administrativo, analiza y aprueba.
	6. Devuelve el documento con su respectiva aprobación
	7. Recibe el documento con su respectiva aprobación y pone en marcha las medidas correctivas.

Realizado por: AMALL	Fecha: 09-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 09-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 13/23

Requisitos para la entrega reporte de deficiencias.

- El reporte debe ser por escrito
- Se debe aclarar claramente cuál fue la deficiencia encontrada, el área, los responsables, la fecha que se detecto.
- Debe constar con la fecha de entrega
- Las firmas de responsabilidad

Realizado por: AMALL	Fecha: 09-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 09-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 14/23

TABLA 22
PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DE INFORMES ESPECIALES

RESPONSABLE	PROCESO
Coordinador Administrativo	1. Recibe el pedido del Sr. Gerente para la realización del informe especial
Empleado	2. Analiza que tipo de informe es solicitado por la gerencia
	3. Solicita al empleado competente que elabore y entregue el informe especial con la finalidad de ser usado por la gerencia
Coordinador Administrativo	4. Elabora el informe especial de acuerdo a los términos que se le exige.
	5. Entrega el informe solicitado por parte del coordinador administrativo
Gerencia	6. Revisa y controla que el informe solicitado se encuentre correctamente con todos los términos señalados.
	7. Envía a Gerencia a ser analizado
	8. Recibe el informe, lo analiza y lo aprueba.
	9. Realiza el archivo respectivo

Términos de los Informes Especiales

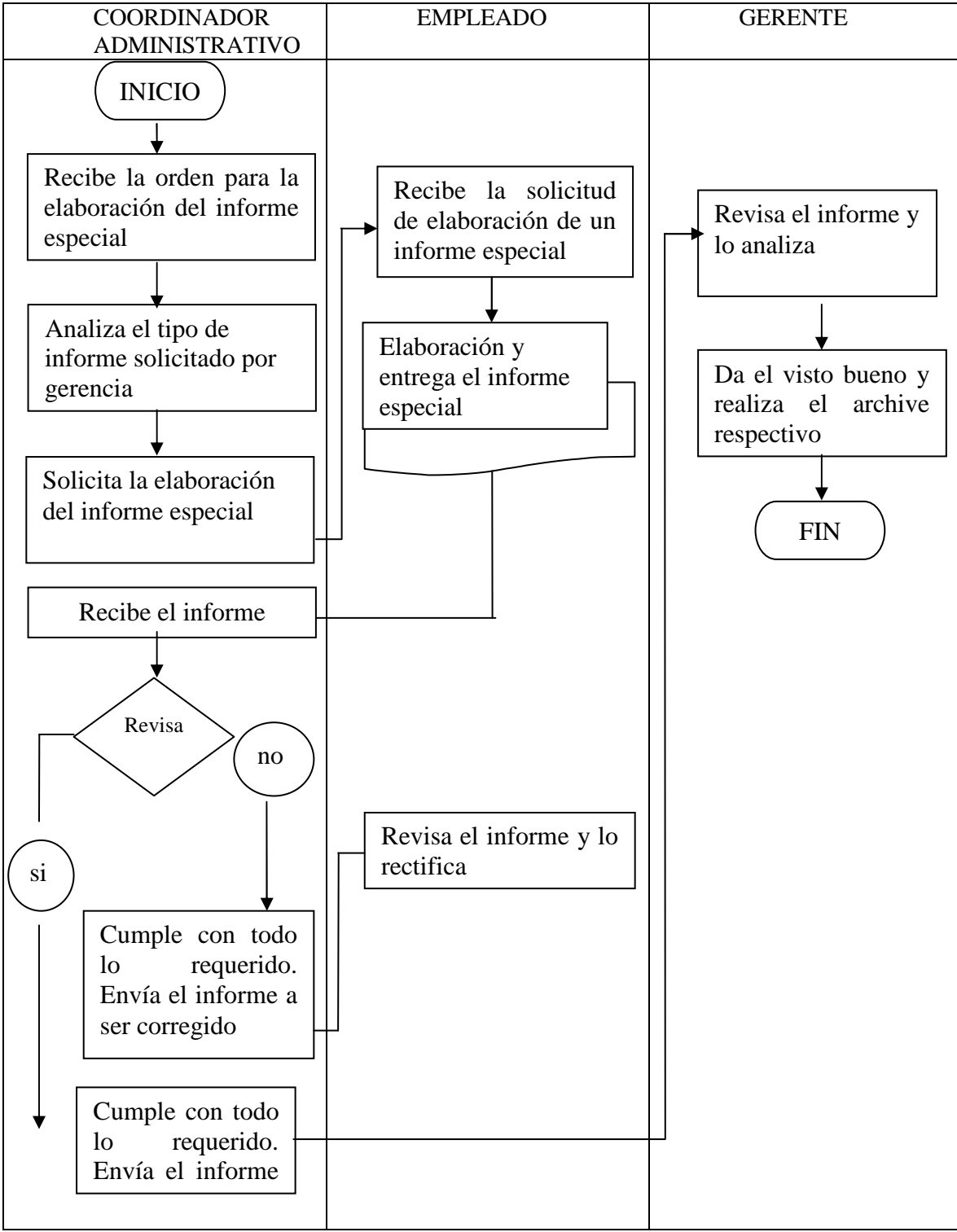
- Deben ser presentados por escritos
- Deben constar la fecha de pedido y la fecha de entrega
- Debe constar con todo lo solicitado
- Deben constar con la firmas de responsabilidad

Realizado por: AMALL	Fecha: 09-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 09-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 15/23

GRAFICO 8:

FLUJOGRAMA PARA LA REALIZACIÓN DE INFORMES ESPECIALES



Realizado por: AMALL	Fecha: 10-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 10-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 16/23

TABLA 23
PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

RESPONSABLE	ACCIÓN	CARACTERISTICAS
Cualquier Miembro de la entidad	1. Definir el problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una buena e inteligente toma de decisiones, debe partir por definir problemas sin caer en prejuicios ni en definiciones restringidas.
Gerencia	2. Conseguir toda la información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debemos intentar obtener toda la información posible, debemos tener presente que no siempre vamos a tener la información pertinente, tolerar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre, y pese a ello, decidir, si es indispensable para ser un buen gerente.
Gerencia y Coordinador Administrativo	3. Formular alternativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones podemos formular varias alternativas para la solución del o los problemas. Estas alternativas pueden tener limitaciones y diversidad, por la tendencia del hombre a adoptar decisiones basadas en factores subconscientes.
	4. Ponderar y escoger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe ponderar en forma de lo más racional posible los objetivos, las políticas, procedimientos, presupuestos y programas ya establecidos y que constituyen el marco de referencia dentro del cual se toman las decisiones.

Realizado por: AMALL	Fecha: 10-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 10-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 17/23

TABLA 24

CONTROLES FINANCIEROS.- PROCEDIMIENTOS COMPRAS

OBJETIVO: Proteger los activos de la entidad

OBJETIVO:

Adquirir los bienes necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

BASE LEGAL: El Art. 44 del Reglamento A La Ley Orgánica Sistema Nacional Contratación Pública.

RESPONSABLE	PROCESO
Área de adquisiciones	Revisar que la documentación este completa para poder darle el trámite respectivo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de Pago, ▪ Justificativo de Requerimiento, ▪ Observar si se encuentra dentro del PAC (Plan Anual Compras) y POA (Plan Operativo Anual) ▪ Pedir la certificación presupuestaria de la disponibilidad de económica ▪ Realizar la adjudicación de ingreso a bodega de los materiales, constatar que los bienes estén en un estado óptimo de conservación.
El custodio de fondos	Se debe revisar la documentación, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de pago principalmente el Nombre del Beneficiario y el RUC que se encuentren registrados en el Ministerio de Economía y Finanzas. ▪ Que tenga todas las firmas de autorización ▪ La documentación debe estar llenada coherentemente de acuerdo a la necesidad del pago. ▪ Justificación del Requerimiento ▪ Solicitud de Adquisiciones ▪ Factura: llenado, caducidad, autorización del SRI
Asistente Financiero:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar que todo esté bien. ▪ Realiza el Pago mediante el Ministerio de Economía y Finanzas ▪ Será acreditado en la cuenta del beneficiario en 48 horas. ▪ Elaborar una lista de los CFE s tramitados ▪ Constatar que la lista coincida con la documentación que se le está entregando. ▪ Revisar que la documentación conste con factura y retención respectivamente.

Realizado por: AMALL	Fecha: 13-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 13-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 18/23

TABLA 25

PROCESO PARA EL ANTICIPO SUELDO

OBJETIVO:

Anticipo Sueldo a los empleados de la empresa para sus necesidades urgentes

RESPONSABLE	PROCESO
Asistente Financiero:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receptar la solicitud mediante oficio del empleado ▪ Revisar que la Solicitud tenga el visto Bueno de la máxima autoridad (Gerente) ▪ Crear la ruta de acceso: Contabilidad Registro de Operaciones no presupuestarias Anticipos de Remuneraciones ▪ Crear el Anticipo con el monto solicitado. ▪ Revisar que toda la documentación este bien. ▪ Aprueba. ▪ Enviar a Tesorería.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar que todo el proceso este bien. ▪ Realiza el Pago mediante el Ministerio de Economía y Finanzas ▪ Será acreditado en a cuenta del beneficiario en 48 horas. ▪ Elaborar una lista de los CFE`s tramitados
Cajero:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar a archivo: ▪ Constatar que la lista coincida con la documentación que se le está entregando. ▪ Revisar que la documentación conste con solicitud del anticipo mediante oficio ▪ Asegurarse que la documentación este bien guardada

Realizado por: AMALL	Fecha: 14-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 14-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 19/23

CONTROL SOBRE LOS INGRESOS

1.- Comprobantes de Venta.- Cuando se realiza la venta del servicio, al cliente debe elaborársele una factura, las mismas que deben ser revisadas y contabilizadas según las normas vigentes se debe considerar que los comprobantes de ventas deben cumplir con los requisitos establecidos por el Servicios de Rentas Internas.

2.- Recaudación y depósito de los ingresos.- Los ingresos se recaudarán en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad y serán revisados, depositados y registrados en la cuenta corriente abierta a nombre de la entidad en un banco oficial o un banco privado debida y legalmente autorizado, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, según se hayan recibido, por tanto, está prohibido cambiar cheques, efectuar pagos o préstamos con los dineros producto de la recaudación.

3.- Verificación de los ingresos.- Se efectuará una verificación semanal, con la finalidad de comprobar que los depósitos efectuados sean iguales a los valores recaudados. Esta diligencia la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.

Luego de efectuar la verificación, si como resultado se establece una diferencia en más, el valor quedará a favor de la entidad; y, de producirse una diferencia en menos, si después de un análisis se comprueba que efectivamente es producto de un error, la diferencia la asumirá la entidad, caso contrario exigirá su reintegro a la persona encargada de la recaudación.

4.- Medidas de protección de las recaudaciones.- La máxima autoridad de cada entidad pública y el responsable de tesorería adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos.

El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

Realizado por: AMALL	Fecha: 14-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 14-12-10

FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 20/23

Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

TABLA 26
PROCEDIMIENTO PARA LA VERIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

RESPONSABLE	PROCESO
Gerente	1. Solicita a tesorería el diario de ingresos conjuntamente con todos los comprobantes que respaldan el ingreso y constatar su veracidad y exactitud.
Cajero	2. Proporciona la documentación necesaria
Gerencia	3. Recibe la documentación 4. Verifica la documentación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si coincide el valor de los comprobantes emitidos, con el valor recaudado se devuelve inmediatamente a tesorería. ▪ Si no coincide y se establece un valor de diferencia en más, el valor queda a favor de la entidad. ▪ Si no coincide y se establece un valor de diferencia en menos, el valor es asumido por la persona encargada.

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-12-10

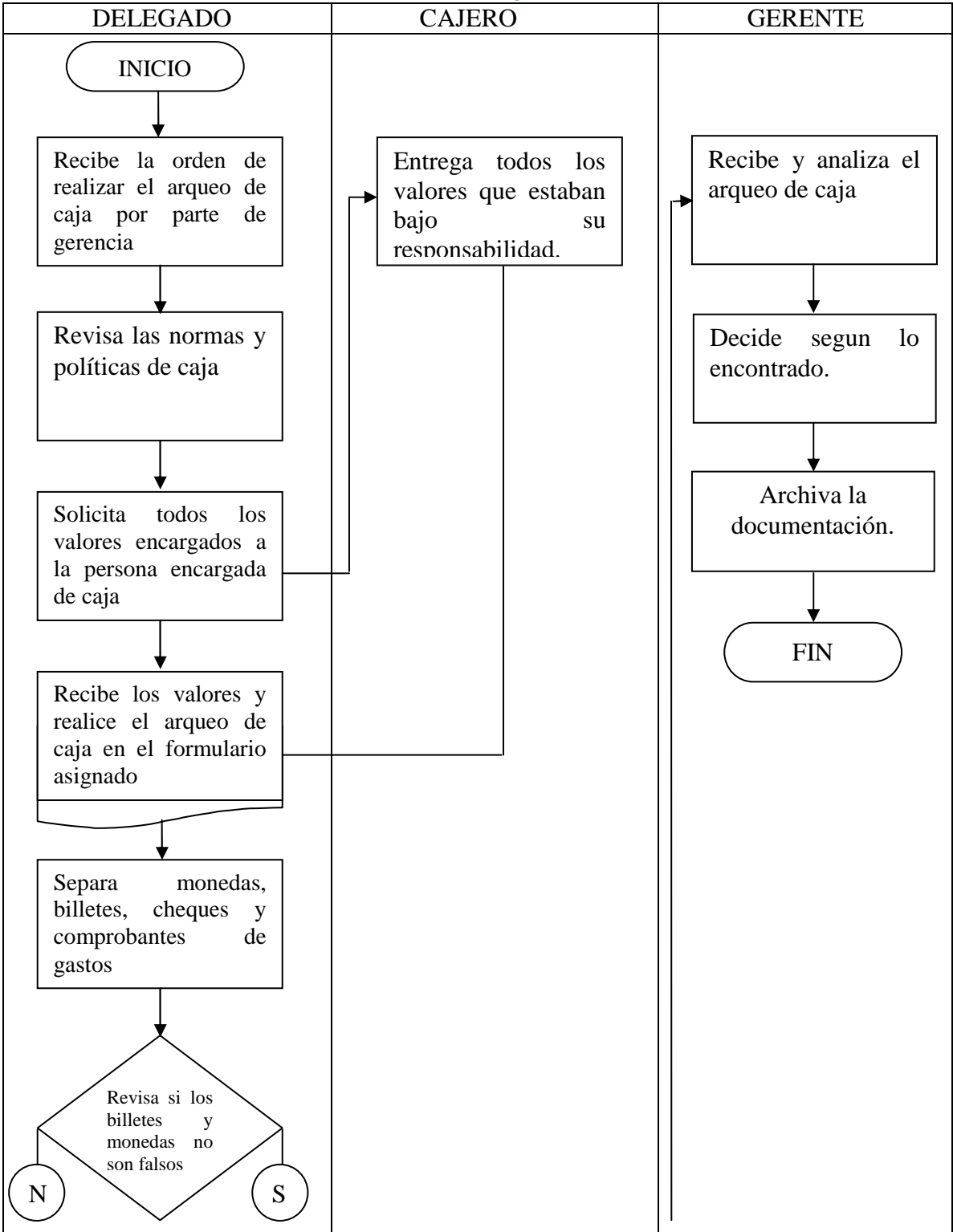
FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 21/23

**TABLA 27
PROCEDIMIENTO PARA EL ARQUEO DE CAJA**

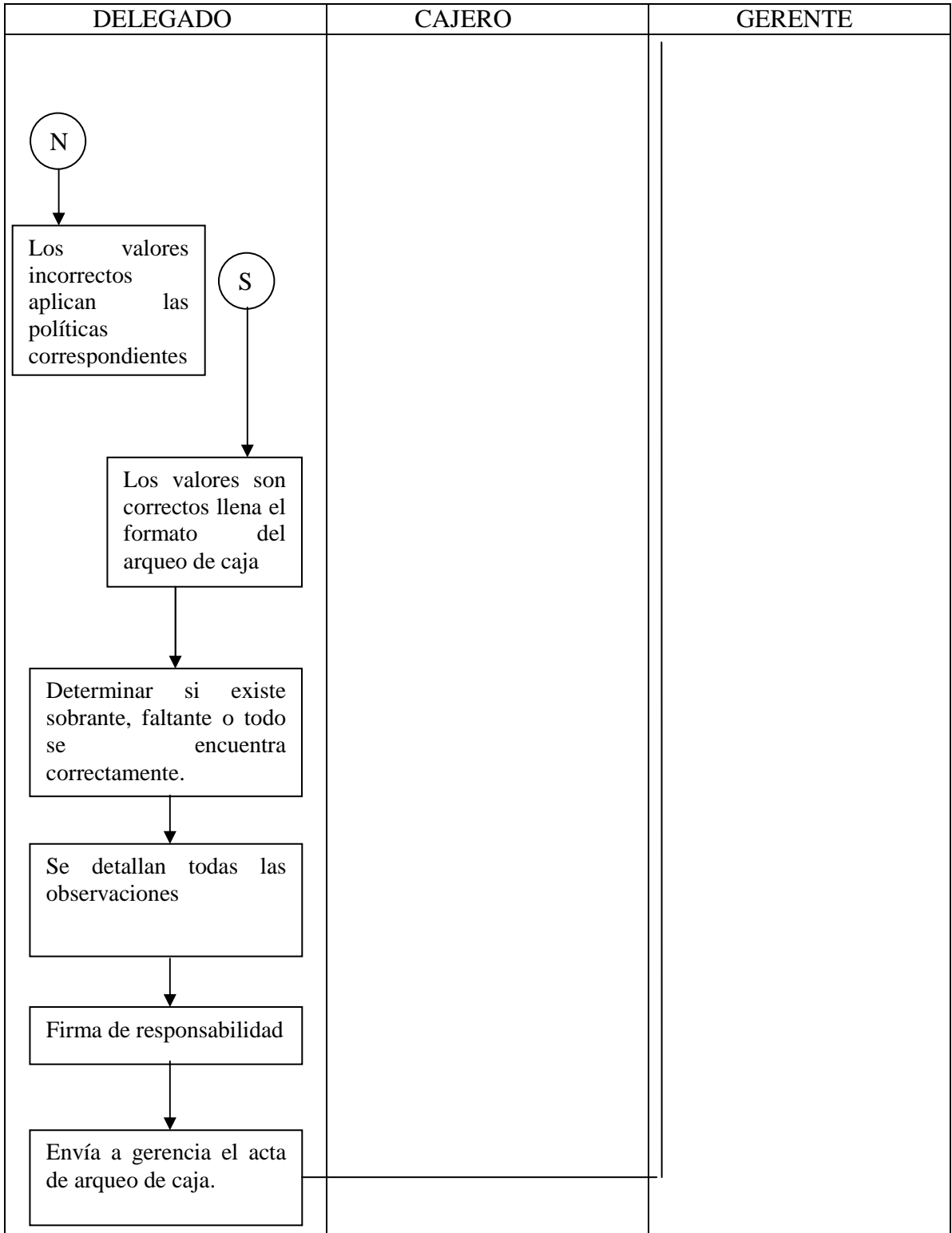
RESPONSABLE	PROCESO
Delegado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la orden de realizar el arqueo de caja `por parte de la gerencia 2. Revisa las normas y políticas que la entidad tiene sobre el fondo. 3. Solicita todos lo valores entregados a la persona encargada de caja. 4. Entrega todos los valores para realizar el arqueo de caja 5. Realiza el arqueo de caja en el formulario asignado para este propósito 6. Separa monedas, billetes, cheques, comprobantes de gastos. 7. Revisa si los billetes y monedas no son falsos, y si los cheques están bien llenados. 8. Si esta correcto llena el formato de arqueo de caja 9. Si no está correcto aplica las políticas competentes 10. Determina si existe faltante, sobrante, o si todo esta correcto. 11. De encontrar faltante se le recarga a la persona encargada del fondo 12. De encontrar sobrante se registra en los ingresos por declarar 13. Detallan las observaciones encontradas 14. Firman las personas responsables 15. Envía el acta de arqueo de caja a Gerencia 16. Recibe y analiza el acta de arqueo de caja 17. Toma la decisión correspondiente dependiendo de lo encontrado 18. Archiva el documento
Caja	
Delegado	
Gerencia	

Realizado por: AMALL	Fecha: 16-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 16-12-10

GRÁFICO 9
FLUJOGRAMA DE ARQUEO DE CAJA



FASE II	MANUAL C.I.
FEEP	E7 23/23



Realizado por: AMALL	Fecha: 17-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 17-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 1/6

**TABLA 28: EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA
HOJA DE HALLAZGOS**

REF. P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
	01	Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.	130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL Integridad y Valores Éticos: La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.	El gerente es una persona autoritaria y no ven a una persona a quien imitar en la dirección. Poca comunicación entre todos los niveles de la empresa.	Desinterés al momento de realizar las actividades designadas. Que los empleados no demuestren valores éticos.	Los empleados de la Empresa no realizan su trabajo con ganas, puesto que no existe comunicación con la persona que dirige.	El Señor Gerente debería mejorar su comunicación con su personal y sembrar valores éticos y morales para que sus dirigidos realicen su trabajo con dedicación y se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

Realizado por: AMALL	Fecha: 20-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 20-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 2/6

REF · P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLU_ SIÓN	RECOMENDA_ CIÓN
	02	La Empresa cuenta con un plan de capacitación anual, pero durante el tiempo transcurrido en esta evaluación se ha comprobado que no se cumple de manera cabal con el mismo.	300 – 04 TITULO: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.	El Señor gerente no tomo en consideración la capacitación para sus trabajadores. No existió cursos o capacitaciones que eran convenientes para el personal.	Personal que no tiene los conocimientos adecuados para cumplir con las tareas a él asignadas. Falta de motivación por parte del personal.	El personal al no estar capacitado no se encuentra en capacidad de rendir al 100% de su capacidad	Que el señor Gerente tome las medidas necesarias para que su personal se capacite siempre que se pueda para el bienestar de la empresa que está a su cargo.

Realizado por: AMALL	Fecha: 20-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 20-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 3/6

RE F. P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLU_ SIÓN	RECOMENDA_ CIÓN
	03	La Empresa cuenta con normativa interna, manual de funciones, pero este no es de conocimiento total de la Empresa, además que éste se encuentra desactualizado.	110- 05 TITULO: ACTITUD HACIA EL CAMBIO Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención: · Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.	Poca comunicación por parte de la gerencia sobre nuevas disposiciones a los diferentes departamentos. Cambios en los diferentes indicadores por medio de los cuales se realiza esta normativa.	Los empleados no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar. Incumplimiento de las disposiciones	El Señor gerente no comunica a sus súbditos sobre las reformas de las leyes lo que causa desconcierto en sus dirigidos.	Que al momento en que surja una nueva disposición el señor gerente tendrá la obligación de dar a conocer de esta, para evitar problemas en un futuro.

Realizado por: AMALL	Fecha: 20-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 20-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 4/6

REF . P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLU_ SIÓN	RECOMENDA_ CIÓN
	04	La Empresa necesita fortificar sus actividades de supervisión, como en el caso del personal que maneja valores en efectivo.	230 - 07 TITULO: ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.	No existe un correcto control, los arqueos de caja no son oportunos por la falta de personal independiente al manejo del dinero Falta de supervisión por parte de la gerencia, por carencia de tiempo No existe un sistema de seguridad eficiente como cámaras, para comprobar si existen fraudes.	Que cualquier persona ingrese a una zona prohibida sin previa autorización y se pueda sustraer el dinero Al realizar doble función los empleados no existe un eficiente trabajo en ninguno de ellos, y puede existir confusiones y más aun fraudes	Que el señor gerente no puede controlar, por muchas razones como irse de viaje y además poca comunicación con los responsables del efectivo	Asignar a una persona independiente del manejo del dinero, para las actividades de supervisión como son el arqueo de caja, etc.

Realizado por: AMALL	Fecha: 20-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 20-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 5/6

REF · P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLU_ SIÓN	RECOMENDA_ CIÓN
	05	La entidad no realiza constataciones de sus bienes de larga duración.	250 – 08 TITULO: CONSTATAACION FISICA DE EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACION Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.	Falta de personal capacitado para realizar dichas actividades. Falta de planificación para llevar un control de los bienes inventariables.	Pérdida de los bienes ya sea por sustracción de los empleados o por obsolescencia de los mismos.	No existe interés por parte de la administración para salvaguardar los activos.	Tener un registro adecuado y actualizado de los bienes de la empresa. Planificar para la realización de estas actividades.

Realizado por: CRJF	Fecha: 20-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 20-12-10

FASE II	H. DE HALLAZGO
FEEP	E8 6/6

REF · P/T	N	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLU_ SIÓN	RECOMENDA_ CIÓN
	06	No se contrata al personal por medio de procesos de selección exigidos por la Administración Pública.	300 – 02 TITULO: SELECCION DE PERSONAL La selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional, los mismos que serán acreditados documentadamente por los aspirantes.	Carencia de una unidad de Administración Talento Humano. Desconocimiento de los procesos de selección de personal.	Personal no competente para los diferentes puestos de la empresa.	En la empresa no se cuenta con una correcta administración de su personal.	Establecer una unidad de Administración del Talento Humano para que exista una correcta contratación del personal y de esta manera evitar los conflictos internos y lograr sus objetivos acordados.

Realizado por: CRJF	Fecha: 20-12-10
Revisado por: AMALL	Fecha: 20-12-10

FASE 3

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	1/6

3.3 FASE III: INFORME DE AUDITORÍA

Riobamba, 29 de Diciembre del 2010

Señor.

GERENTE

EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR-FILIAL SUR-ESTACIÓN RIOBAMBA

Presente

De mi consideración.-

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador-Filial Sur-Estación Riobamba, por el año 2010, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 y 212 de la Constitución Política de la República del Ecuador y el artículo 303, numeral 8, letra a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Esta auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión, indicadores de gestión, y aspectos relacionados con recursos humanos. Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	2/6

01.- CONDICIÓN

Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.

01.- CAUSA

El gerente es una persona autoritaria y no ven a una persona a quien imitar en la dirección. Poca comunicación entre todos los niveles de la empresa.

01.- EFECTO

Desinterés al momento de realizar las actividades designadas. Que los empleados no demuestren valores éticos.

01.- CONCLUSIÓN

Los empleados de la Empresa no realizan su trabajo con ganas, puesto que no existe comunicación con la persona que dirige.

01.- RECOMENDACIONES

El Señor Gerente debería mejorar su comunicación con su personal y sembrar valores éticos y morales para que sus dirigidos realicen su trabajo con dedicación y se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

02.- CONDICIÓN

La Empresa cuenta con un plan de capacitación anual, pero durante el tiempo transcurrido en esta evaluación se ha comprobado que no se cumple de manera cabal con el mismo.

02.- CAUSA

El Señor gerente no tomo en consideración la capacitación para sus trabajadores. No existieron cursos o capacitaciones que eran convenientes para el personal

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	3/6

02.- EFECTO

No tiene los conocimientos adecuados para cumplir con las tareas a él asignadas. Falta de motivación por parte del personal.

02.- CONCLUSIÓN

El personal al no estar capacitado no se encuentra en capacidad de rendir al 100% de su capacidad.

02.- RECOMENDACIONES

Que el señor Gerente tome las medidas necesarias para que su personal se capacite siempre que se pueda para el bienestar de la empresa que está a su cargo.

03.- CONDICIÓN

La Empresa cuenta con normativa interna, manual de funciones, pero este no es de conocimiento total de la Empresa, además que éste se encuentra desactualizado.

03.- CAUSA

Poca comunicación por parte de la gerencia sobre nuevas disposiciones a los diferentes departamentos. Cambios en los diferentes indicadores por medio de los cuales se realiza esta normativa.

03.- EFECTO

Los empleados no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar. Incumplimiento de las disposiciones

03.- CONCLUSIÓN

El Señor gerente no comunica a sus colaboradores sobre las reformas de los reglamentos lo que causa desconcierto en sus dirigidos.

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	4/6

03.- RECOMENDACIONES

Que al momento en que surja una nueva disposición el señor gerente tendrá la obligación de dar a conocer de esta, para evitar problemas en un futuro.

04.- CONDICIÓN

La Empresa necesita fortificar sus actividades de supervisión, como en el caso del personal que maneja valores en efectivo.

04.- CAUSA

No existe un correcto control, los arqueos de caja no son oportunos por la falta de personal independiente al manejo del dinero. Falta de supervisión por parte de la gerencia, por carencia de tiempo. No existe un sistema de seguridad eficiente como cámaras, para comprobar si existen fraudes.

04.- EFECTO

Que cualquier persona ingrese a una zona prohibida sin previa autorización y se pueda sustraer el dinero. Al realizar doble función los empleados no existe un eficiente trabajo en ninguno de ellos, y puede existir confusiones y más aun fraudes.

04.- CONCLUSIÓN

Que el señor gerente no puede controlar, por muchas razones inherentes a su función y además poca comunicación con los responsables del efectivo

04.- RECOMENDACIONES

Asignar a una persona independiente del manejo del dinero, para las actividades de supervisión como son el arqueo de caja, etc.

05.- CONDICIÓN

La entidad no realiza constataciones de sus bienes de larga duración

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	5/6

05.- CAUSA

Falta de personal capacitado para realizar dichas actividades. Falta de planificación para llevar un control de los bienes inventariables.

05.- EFECTO

Pérdida de los bienes ya sea por sustracción de los empleados o por obsolescencia de los mismos.

05.- CONCLUSIÓN

No existe interés por parte de la administración para salvaguardar los activos

05.- RECOMENDACIONES

Tener un registro adecuado y actualizado de los bienes de la empresa. Planificar para la realización de estas actividades.

06.- CONDICIÓN

No se contrata al personal por medio de procesos de selección exigidos por la Administración Pública.

06.- CAUSA

Carencia de una unidad de Administración Talento Humano. Desconocimiento de los procesos de selección de personal.

06.- EFECTO

Personal no competente para los diferentes puestos de la empresa.

06.- CONCLUSIÓN

En la empresa no se cuenta con una correcta administración de su personal.

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

FASE III	INF. DE AUDITORÍA
FEEP	6/6

06.- RECOMENDACIONES

Establecer una unidad de Administración del Talento Humano para que exista una correcta contratación del personal y de esta manera evitar los conflictos internos y lograr sus objetivos acordados.

Cordialmente,

Alvaro Alvarez
AUDITOR

Realizado por: AMALL	Fecha: 29-12-10
Revisado por: CRJF	Fecha: 29-12-10

TABLA 29**3.3.1****SEGUIMIENTO MATRIZ DE MONITOREO DE RECOMENDACIONES**

# DE RECOMENDACIONES	RECOMENDACION	RESPONSABLE DE SU CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	FIRMAS
1	Debería mejorar su comunicación con su personal y sembrar valores éticos y morales para que sus dirigidos realicen su trabajo con dedicación y se sientan a gusto en su lugar de trabajo.	GERENTE	Planificar una serie de charlas sobre los valores, que se puedan dar por lo menos cada 3 meses. Dentro de la misma realizar campañas sobre los valores éticos y la moral.	
2	Que el señor Gerente tome las medidas necesarias para que su personal se capacite siempre que se pueda para el bienestar de la empresa que está a su cargo.	GERENTE	Ejecución de cursos de capacitación al personal en periodos comprendidos cada tres meses, para la actualización de conocimientos y procedimientos.	
3	Que al momento en que surja una nueva disposición el señor gerente tendrá la obligación de dar a conocer de esta, para evitar problemas en un futuro.	GERENTE	Se sugirió que existan lineamientos y pasos para dar a conocer toda la información sobre nuevas disposiciones, normas, etc.	

4	Asignar a una persona independiente del manejo del dinero, para las actividades de supervisión como son el arqueo de caja, etc.	ASISTENTE FINANCIERO	Realización de un concurso de merecimientos y oposición para escoger a la persona más idónea y contratarla para que ocupe el cargo vacante	
5	Tener un registro adecuado y actualizado de los bienes de la empresa. Planificar para la realización de estas actividades.	ENCARDA DE INVENTARIOS	Se sugiere la ejecución de constataciones físicas anualmente para tener actualizada la información sobre los bienes.	
6	Establecer una unidad de Administración del Talento Humano para que exista una correcta contratación del personal y de esta manera evitar los conflictos internos y lograr sus objetivos acordados.	GERENTE	Que para el mes de abril debe tener la planificación sobre la creación de una unidad que se relacione con todo lo necesitan el talento de humano de la empresa.	

CAPÍTULO 4

4.1 CONCLUSIONES

- ❖ La evaluación y revisión de la situación actual de la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador Filial Sur-Estación Riobamba se pudo dar a conocer cuáles eran las necesidades que este poseía, como se denota la realización de una auditoría de gestión.
- ❖ La auditoría de gestión formulada y presentada ha generado opiniones sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, haciendo hincapié en el grado de efectividad y eficiencia con que se han consumido los recursos, mediante la evaluación de control interno, controles operativos, y algunos aspectos relacionados con en el funcionamiento general de la institución
- ❖ La Gerencia de Ferrocarriles del Ecuador Filial Sur-Estación Riobamba es responsable de alcanzar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en las operaciones efectuadas, con el propósito de cumplir con la planificación estratégica institucional.
- ❖ El informe resultado de la auditoría de gestión por el año 2010, indica claramente que los directivos y empleados se han desenvuelto en un ambiente de administración tradicional, que no les permite aumentar competencias de mejoramiento continuo, ni desenvolverse en el rol moderno de las empresas públicas, con el compromiso, responsabilidad social y la calidad del servicio que presta.

4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Dar a conocer la importancia de tener una auditoría de gestión que les permita crecer y fortalecer como empresa reduciendo los niveles de riesgos logrando así la efectividad en sus operaciones diarias.

- ❖ Se recomienda a los directivos, enfatizar su gestión en la importancia de poseer un sistema integral que ayudo mucho en la medición del desempeño de la entidad, que promueva el logro de los objetivos y las metas, la detección anticipada de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras, para la incorporación de medidas correctivas de forma oportuna para su solución.

- ❖ Se sugiere que la gerencia fije una programación de actividades, para que estas se cumplan a cabalidad, con responsabilidad y en el tiempo estimado.

- ❖ Poner en práctica y dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, para el mejoramiento en el desarrollo social y económico, para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos.

RESÚMEN

La presente memoria técnica es una Auditoría de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la Empresa Ferrocarriles del Ecuador-FEEP-Filial Sur Estación Riobamba, Periodo Enero-Diciembre 2010.

Se realizó mediante la aplicación de técnicas de Auditoría como cuestionarios de Control Interno, la observación Directa, la indagación, análisis, verificación física y encuestas a fin de evaluar el manejo de los recursos y así determinar si los procesos son eficientes, eficaces y cumplen con los objetivos que tiene la empresa. La propuesta comprende el análisis al área administrativa, de gerencia y financiera, por el período 2010, mediante la aplicación de indicadores de gestión de la eficacia, economía, eficiencia y ecología, con el fin de emitir un informe del análisis, los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la empresa a la optimización de los recursos y a su desempeño eficiente.

Para la obtención de buenos resultados , el cumplimiento de los objetivos empresariales y para el mejoramiento de los procesos administrativos se recomienda implementar el Manual de Control Interno propuesto por auditoría en la tercera fase de la misma, el cual ayudará a controlar la gestión y salvaguardar los recursos empresariales, además se propone implementar las recomendaciones dirigidas a mejorar los procesos administrativos para contribuir al fortalecimiento de la gestión de la empresa, promover su eficiencia operativa, actualizar permanentemente la políticas internas, fomentar un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz.

SUMMARY

This technical report is an Audit of Management to Improve the Management Processes in the Empresa de Ferrocarriles del Ecuador FEEP south subsidiary, Riobamba Station, for the 2010.

It was done by the application of audit techniques as Internal Control questionnaires, direct observation, inquiry, analysis, physical verification, and polls, to evaluate the administration of resources and, thus, determine that the process is effective, efficient and achieves the company goals. The purpose contains an administrative and financial analysis of area for the 2010 period. By the application of Key Performance indicators on the effectiveness, the economy, the efficiency and the ecology, it is been submitted and analytical report of the procedures and the investigation that has been done. The obtained results will help the company to optimize resources and an efficient performance.

To obtain good results, the achievement of the company goals and the improvement of the administrative procedures, it is recommended to implement the Internal Control Guide that the audit had purposed in its third phase, this will help to control the management and safeguard the company resources. Besides, it proposes to implement the recommendations directed to improve the administrative processes to contribute to strengthen the management in this company, promote its operative efficiency, permanently update the internal policies, foment a mutual trustable environment to facility the communication between employees and their effective performance.

BIBLIOGRAFÍA

GRECO, O. Diccionario Contable, 2edición, Buenos Aires, Valletta, 2000.

J.W. Cook; G.M. Winkle, Auditoría, Tercera edición, 1997.

AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M., Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Grupo Cultural S.A.

FRANKLIN, Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, 2ed, México, McGraw-Hill, 2007.

MALDONADO E., Milton K., Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, 2001.

ESPARZA MOSQUERA, Fernando, Practicas de Auditoría, Riobamba, ESPOCH, 2010.

DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría: Un Enfoque Práctico, Madrid, Paranifo, 2008.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Bogotá, Ecoediciones, 2006.

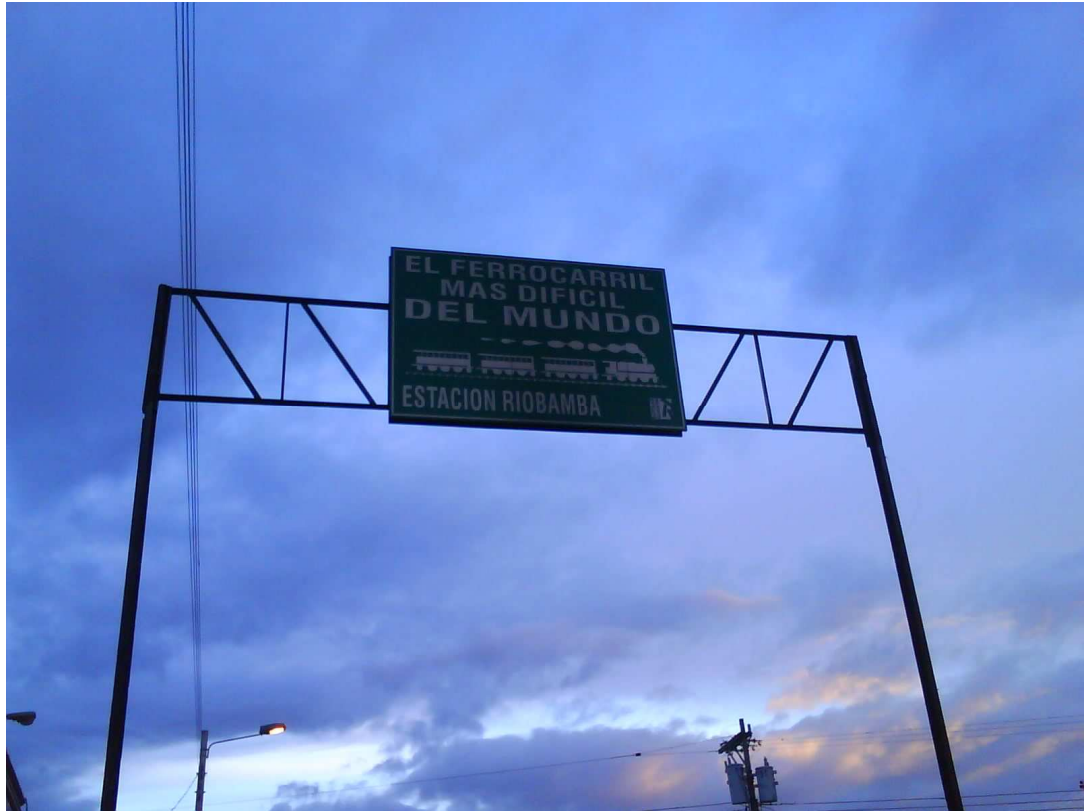
CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Bogotá, McGraw-Hill, 2002.

SOTO, Verónica, Módulo de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH, 2009.

MANTILLA B., Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición.

FERROCARRILES DEL ECUADOR, Departamento Financiero,
(www.ferrocarrilesdeecuador.gob.ec)

ANEXOS



ESTACIÓN RI OBAMBA





TALLERES RIOBAMBA



AUTOFERRO 111



AUTOFERRO 97







ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I

GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN	1
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	3
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	3
1.1.2 MISIÓN	7
1.1.3 VISIÓN	7
1.1.4 OBJETIVO GENERAL	8
1.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
1.1.6 VALORES ORGANIZACIONALES	8
1.1.7 PRODUCTOS	9
1.1.8 RECURSOS INTERNOS DE LA EMPRESA	10
1.1.8.1 RECURSOS FINANCIEROS	10
1.1.8.2 TALENTO HUMANO.....	10
1.1.8.3 RECURSO TECNOLÓGICO	10
1.1.8.4 RECURSOS TÉCNICOS.....	11
1.1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	12
1.1.10 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	13

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	16
2.2 ENCUESTA SOBRE PROCESOS Y ÁREAS AL GERENTE	21
2.3 ENTREVISTA SOBRE POLÍTICA DE CALIDAD AL GERENTE	24

2.4	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	26
2.4.1	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	30
2.5	ANÁLISIS FODA	35
2.5.1	MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS	36
2.5.2	MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS	38
2.6	AUDITORÍA.....	41
2.6.1	Alcance de la Auditoría.....	41
2.6.2	El auditor	41
2.6.3	Normas de Auditoría.....	42
2.7	AUDITORÍA DE GESTIÓN	43
2.7.1	Definición.....	43
2.7.2	Objetivos	44
2.7.3	Características	45
2.7.4	Finalidad.....	45
2.8	CONTROL INTERNO.....	47
2.8.1	Definición.....	47
2.8.2	Objetivos	47
2.8.3	Componentes.....	48
2.9	Indicadores de Gestión.....	56
2.10	Eficacia del control interno	57

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1	FASE I: PLANIFICACION PRELIMINAR.....	60
3.2	FASE II: EJECUCIÓN.....	79
3.3	FASE III: INFORME DE AUDITORÍA.....	141
3.3.1	SEGUIMIENTO MATRIZ DE MONOTOREO	147

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	CONCLUSIONES.....	150
4.2	RECOMENDACIONES	151
	RESÚMEN.....	152
	SUMMARY	153
	BIBLIOGRAFÍA	154
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados del Análisis de la Misión.....	17
Tabla 2: Resultados del Análisis de la Visión.....	19
Tabla 3: Cuestionario C.I.....	26, 71
Tabla 4: Matriz de Ponderación.....	30, 73
Tabla 5: FODA.....	35, 65
Tabla 6: Identificación de Factores Claves de Medio Internos.....	36, 67
Tabla 7: Identificación de Factores Claves de Medio Externos.....	38, 69
Tabla 8: Programa de Auditoria Primera Fase.....	60
Tabla 9: Productos Principales.....	63
Tabla 10: Proveedores Claves.....	64
Tabla 11: Programa de Auditoria Segunda Fase.....	79
Tabla 12: Ambiente de Control.....	95
Tabla 13: Evaluación de Riesgos.....	97
Tabla 14: Actividades de Control.....	98
Tabla 15: Información y Comunicación.....	98
Tabla 16: Supervisión.....	99
Tabla 17: Actividades que Desarrolla la FEED para Cuidar el Medio Ambiente...	109
Tabla 18: Proceso para la Elaboración de Documentos.....	116
Tabla 19: Procedimientos para Establecer responsabilidades y Segregación de Funciones.....	118
Tabla 20: Procedimientos para la Rendición de Cuentas.....	121
Tabla 21: Procedimientos para el Reporte de Deficiencias.....	122
Tabla 22: Procedimientos de Realización de Informes Especiales.....	124
Tabla 23: Procedimientos para la Toma Decisiones.....	126
Tabla 24: Procedimientos para Compras.....	127
Tabla 25: Procedimientos para Anticipo Sueldo.....	128
Tabla 26: Procedimientos para la Verificación de los Ingresos.....	130
Tabla 27: Procedimientos para el Arqueo de Caja.....	131
Tabla 28: Hoja de Hallazgos.....	134
Tabla 29: Matriz de Monitoreo de Recomendaciones.....	147

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Ubicación de la Estación del Ferrocarril Riobamba.....	6
Grafico 2: Ubicación de los Talleres del Ferrocarril Riobamba.....	7
Grafico 3: Organigrama Estructural.....	12, 70
Grafico 4: Resultados de Análisis de la Misión.....	18
Grafico 5: Resultados de Análisis de la Visión.....	20
Grafico 6: Percepción de los empleados y usuarios sobre las actividades que desarrolla la FEEP para cuidar el medio ambiente.....	110
Grafico 7: Diagrama de procesamiento y fijación de responsabilidad de la documentación.....	115
Grafico 8: Flujograma para realización de informes especiales.....	124
Grafico 9: Flujograma de arqueo de caja.....	133
