**CAPITULO IV**

**4. CASO PRÁCTICO**

En este capitulo se realizará una Auditoria de Gestión en la cual se detallara los pasos y procedimientos para evaluar la parte administrativa, operacional y financiera para la presentación de del Informe.

**4.1 Preparación de una Auditoria de Gestión**

Para la preparación de una auditoria hay que tomar en cuenta los siguientes pasos:

**4.1.1 Reunión con las Autoridades**

En esta reunión estuvieron presentes los directivos del departamento.

Vicerrector Financiero

Director Financiero.

Tesorera.

En esta reunión se consideraron los siguientes puntos:

* Se desea implementar la Auditoria de Gestión para el departamento.
* Se desea implementar controles en el departamento.
* Se estableció la colaboración de las personas que laboran en el departamento para la realización de la misma.
* Conocer los riesgos para prevenir cualquier acontecimiento negativo para el departamento y por ende el desarrollo financiero de la institución educativa.

**4.1.2 Visita de observación**

Al referirnos a la visita de la Institución se realizó un recorrido a todas las instalaciones de la Universidad y de todos los departamentos que de una manera u otra se encuentran relacionados con el departamento de TESORERIA.

**4.13. Guía de visita Previa**

Para tener un mejor desarrollo de la auditoria de gestión es muy importante preparar una guía de visita previa el mismo que es un cuestionario en donde se detallaran la misión, visión, los objetivos, manuales, FODA, indicadores financieros, políticas. (Ver Anexo # 1)

**4.1.4 Revisión de Archivos y papeles de trabajo**

Uno de los puntos más importantes para realizar una auditoria de gestión en una entidad pública es muy importante solicitar los archivos y los respectivos papeles de trabajo para la revisión adecuada y establecer los puntos negativos para poder elaborar un comentario adecuado para la toma de datos para la Auditoria.

**4.1.5 Carta de Compromiso**

La carta de compromiso es el documento que sirve como constancia de la auditoria que se va a realizar, para así evitar cualquier mal entendido, detallando la áreas que van a ser auditadas. (Ver Anexo # 2)

**4.1.6 Indicadores**

Para realizar la evaluación del proceso financiero se utilizaron los siguientes indicadores financieros: liquidez, enduadamiento, rentabilidad y gestión financiera.

Estos indicares sirven mucho para detectar y verificar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades del departamento.

**4.1.7 Programa de Trabajo**

Se realiza un programa de trabajo para poder realizar una correcta auditoria, y así analizar correctamente las áreas y las actividades del departamento a auditar.

Uno de los departamentos que va a ser auditado, es el Departamento de Tesorería de la Institución Educativa, a la cual se hizo un reconocimiento de la institución y sus departamentos que se relacionan directa e indirectamente con el departamento de Tesorería.

**4.1.8 Revisión del Proceso Financiero, Administrativo y Operacional**

Para tener más información acerca de los procesos financiero, administrativo y operacional de la Entidad se realizaron cuestionarios para entrevistar a los encargados del departamento y así descubrir sus debilidades y fortalezas.

**4.1.9 Determinación del FODA**

Para este departamento se realizó un Análisis de FODA para así poder identificar las amenazas, oportunidades que se pueden presentar en el departamento, además las fortalezas y debilidades internas del departamento para poder determinar la capacidad competitiva en cada periodo.

**4.1.10 Evaluación de la Estructura del Control Interno**

El ambiente del control Interno sirve de base de en la entidad, influyendo en el control del personal; provee disciplina los mismos que influyen de manera persuasiva en las actividades y objetivos establecidos por la entidad. El control interno tiene los siguientes factores:

1. • Integridad y valores éticos.
2. • Asignación de autoridad y responsabilidad.
3. • Estructura organizacional.
4. • Políticas de administración de recursos humanos.
5. • Clima de confianza en el trabajo
6. • Responsabilidad

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y su efecto colectivo.

1. • Controles existentes o no existentes, tales como una pobre segregación de funciones en áreas importantes.
2. • Alta desconcentración de las operaciones que deja a la alta dirección sin conocimiento de las acciones tomadas en los niveles inferiores de la entidad.
3. • Función de auditoria interna débil y que no tiene capacidad para detectar y reportar comportamientos no ajustados a la normatividad vigente.
4. • Medidas disciplinarías benignas adoptadas por la alta dirección de la entidad para sancionar comportamientos irregulares, perdiéndose con ello su valor disuasivo.

**4.1.11 Cuestionario**

Como el departamento esta formado por 25 personas en este caso no es necesario determinar el tamaño de la muestra, por eso se trabajara con cuestionarios los mismos que serán sobre las funciones administrativas, operacionales, financieras y en esta práctica también se evaluara al personal.

El cuestionario estará formado por varias preguntas de repuestas objetivas y con respuestas de si o no estos cuestionarios se les encuentra en el Anexo #.17

**4.1.12 Especificación y codificación de las variables**

Para evaluar la eficiencia y eficacia del personal se utilizó un cuestionario que esta en anexo # 17 que cuenta de las siguientes secciones: que son la parte empresarial, laboral, caja - bancos, pagos, flujos de efectivo.

**PARTE EMPRESARIAL**

**Variable X1:** Cargo en el que se desempeña.- En esta variable se conoce el cargo que tiene el personal, este tiene las siguientes alternativas:

|  |  |
| --- | --- |
| Tesorero | 1 |
| Auxiliar de Tesorería | 2 |
| Ayudante de Tesorería | 3 |
| Pagadora | 4 |
| Ayudante varias | 6 |
| Caja  | 7 |
| Otro (Especifique) | 8 |

**Variable X2:** Conoce la estructura Organizacional.- Con esta variable se conoce si el personal conoce el organigrama de la entidad.

Si 1

No 2

**Variable X3:** Conoce la Misión de la entidad.- Esta variable nos permitirá conocer si el personal conoce la misión de la Entidad educativa.

Si 1

No 2

**Variable X4:** Conoce losManuales de Procedimientos.- Esta variable sirve para saber si el personal conoce sobre los manuales de procedimientos.

Si 1

No 2

**Variable X5:** Se realiza rotación del personal.- Esta variable nos deja conocer si en el departamento el personal rota en su cargos correspondientes.

Si 1

No 2

**PARTE LABORAL**

**Variable X6:** Existe duplicidad de funciones.- Esta variable nos ayudara a conocer si existen funciones que la realizan dos o más personas.

Si 1

No 2

**Variable X7:** La funciones asignadas son llevadas correctamente por la persona que tiene esa responsabilidad.- Esta variable ayuda a identificar si las personas desarrollan correctamente sus actividades.

Si 1

No 2

**Variable X8:** Los jefes asignados están capacitados para ejercer esa responsabilidad.- Con esta variable se espera conocer si los jefes están desempeñando bien sus actividades asignadas.

Si 1

No 2

**Variable X9:** Existe una buena relación laboral entre los directivos y el personal.- Con esta variable se quiere conocer las relaciones que existen entre el personal que labora en el departamento.

Si 1

No 2

**Variable X10:** Se capacita al personal constantemente.- Con esta variable se quiere saber si el personal cuenta con la capacitación necesaria para las mejoras del departamento.

Si 1

No 2

**CAJA – BANCO**

**Variable X10:** Existe un control en caja que evite la fuga de efectivo.- Con esta variable vamos a conocer si el departamento cuenta con controles internos para caja.

Si 1

No 2

**Variable X11:** Se realizanarqueos de cajadiarios realizadas por un custodio.- Con esta variable conoceremos si los arqueos de caja se realizan y en que periodo se realizan.

Si 1

No 2

**Variable X12:** Se realizan conciliaciones bancarias y se revisan los saldos de las cuentas.- Con esta variable se conocerá si los saldos se llevan de manera correcta y veraz.

Si 1

No 2

**Variable X13:** Existe un control al momento de realizar las transacciones bancarias.- Con esta variable se pretende conocer los controles que tienen para las trasferencias de las cuentas bancarias.

Si 1

No 2

**PAGOS**

**Variable X14:** Existe un control en los pagos que se realizan en el departamento.- Con esta variable se conocerá si se aplican controles en esta actividad.

Si 1

No 2

**Variable X15:** Se llevan registros sobre los pagos que se realizan en el departamento.- Con esta variable se conocerá si se registran los pagos que se desarrollan en el departamento.

Si 1

No

**Variable X16:** Los pagos se realizan a tiempo y de manera correcta.- Con esta variable se conoce que tan eficiente son los pagos.

Si 1

No 2

**FLUJOS DE CAJA**

**Variable X17:** Los flujos de cajas siempre son preparados y revisados de manera mensual.- Con esta variable sabremos si se revisan los flujos de efectivo.

Si 1

No 2

**Variable X18:** Los flujos de cajas presentan variaciones y en sus saldos.- Con esta variable se conocerá los cambios que existen en los flujos de efectivo.

Si 1

No 2

**Variable X19:** Existe un control y aprobación de los flujos de efectivos por parte del Tesorero.-Con esta variable se conocerá si se tienen controles y se este estado financiero pasa por la revisión del Tesorero.

Si 1

No 2

**Variable X20:** Se cuentan con archivos y se los mantiene de manera adecuada y segura.- Con esta variable se conocerá si tienen archivos y si estos los guardan de manera confiable.

Si 1

No 2

**4.1.12.1 Análisis univariado de las variables investigadas**

En esta parte se hace un análisis detallado de cada una de las variables que se realizaron en el cuestionario las mismas que ya fueron codificadas, aquí se presentara los estimadores poblacionales para cada una de las variables a través del histograma de frecuencias relativas.

**Variable X1: Departamento en el que trabaja**

De las 25 personas de la población de la entidad si pudo observar lo siguiente: Como se ilustra en el cuadro 4, que el 24% son ayudantes varias, el 20% son Auxiliares de Tesorería y pagos, el 16% son para caja y ayudantes de Tesorería y el 4% es el tesorero.



Elaborado por:

Elaborado por: María López

**Variable X2: Conoce la estructura organizacional**

Como se puede apreciar en el grafico 4.2 lo siguiente: que el 72% del personal conoce la estructura de la empresa y que el 28% desconoce de sus existencia.



 Elaborado por:



Elaborado por: María López

**Variable X3: Conoce la Misión de la entidad.**

En el análisis de esta variable se puede observar que el 22% conoce la Misión de la empresa y un 12% no la conocen.



 Elaborado por:



Elaborado por: María López

**Variable X4: Conoce los Manuales de Procedimientos**

De acuerdo a los resultados del total de la población el 84% del departamento conoce los manuales de procedimientos y el 16% no los conoce.



 Elaborado por:



Elaborado por: María López

**Variable X5: Se realiza rotación del personal**

En los resultados se puede observar que el 96% dicen que en el departamento no se realizan periodos de rotación y apenas el 4% dice que si se realiza.



 Elaborado por:



 Elaborado por: María López

**Variable X6: Existe duplicidad de funciones**

Este presento los siguientes resultados: el 88% de la población entrevistada dice que no existen duplicidad en las funciones mientras que un 12% dice lo contrario.





Elaborado por: María López

**Variable X7: La funciones asignadas son llevadas correctamente por la persona que tiene esa responsabilidad.**

En esta el resultado fue el siguiente:



 Elaborado por:

 Elaborado por: María López

**Variable X8: Los jefes asignados están capacitados para ejercer esa responsabilidad.**

En el análisis de esta variable se tienen los siguientes resultados: el 64% piensa que los jefes si tienen la capacidad suficiente de ejercer dicho cargo mientras que el 36% piensan que les falta mas conocimiento.



 Elaborado por:



 Elaborado por: María López

**Variable X9: Existe una buena relación laboral entre los directivos y el personal**

Para esta variable se obtuvo la siguiente información: que el 56% piensa que si hay una buena relación entre directivos y personal y el 44% dice que no existe.



 Elaborado por:



 Elaborado por: María López

**Variable X10: Existe un control en caja que evite la fuga de efectivo**

En esta se observa que el 48% dice que existe un control en caja mientras que el 52% dice que no hay un buen control.



 Elaborado por:

 Elaborado por: María López

**Variable X11: Se realizan arqueos diarios de caja realizadas por un custodio.**

En esta variable el resultado fue el siguiente: el 92% asegura que se realizan arqueos de caja diarios mientras que el 8% de la población dice que no



Elaborado por:

 Elaborado por: María López



**Variable X12: Se realizan conciliaciones bancarias y se revisan los saldos de las cuentas**

En esta se obtuvo lo siguiente; el 80% dice que si se realizan y revisan las conciliaciones y saldos de las cuentas mientras que el 20% dice que no.





 Elaborado por: María López

**Variable X13: Existe un control al momento de realizar las transacciones bancarias.**

El resultado fue el siguiente: el 68% que dice que existe un buen control en las transacciones y el 32% dice que no lo tienen.



 Elaborado por: María López

**Variable X14: Existe un control en los pagos que se realizan en el departamento.**

El resultado fue el siguiente: el 72% indica que si tienen controles en los pagos que realizan, mientras el 28% dice que no.



 Elaborado por: María López



**Variable X15: Se llevan registros sobre los pagos que se realizan en el departamento.**

En este análisis el resultado fue el siguiente: el 96% dice que si se llevan registros de los pagos que se realizan y el 4% dice que no.



Elaborado por: María López

**Variable X16: Los pagos se realizan a tiempo y de manera correcta**

El resultado en esta variable fue el siguiente: el 44% dice que si se realizan a tiempo y de manera correcta mientras que el 56% dice lo contrario.





 Elaborado por: María López

**Variable X17: Los flujos de cajas siempre son preparados y revisados de manera mensual.**

En esta variable en el grafico 4.17 se puede apreciar los resultados en donde el 92% dice que si se preparan y revisan los flujos de caja mientras el 8% dice que no.



 Elaborado por: María López

**Variable X18: Los flujos de cajas presentan variaciones y en sus saldos.**

En esta variable se observo lo siguiente: el 68% dicen que al revisar los saldos estos presentan variaciones y el 32 dice que no.





 Elaborado por: María López

**Variable X19: Existe un control y aprobación de los flujos de caja por parte del Tesorero.**

En esta variable se puede observar que el 96% dice que los flujos de caja son revisados por el tesorero y el 4% dice lo contrario esto se puede observar en el grafico 4.19.



 Elaborado por: María López

**Variable X20: Se cuentan con archivos y se los mantiene de manera adecuada y segura.**

En esta variable se observa lo siguiente que el 92% dice que si se tienen archivos y que se los mantiene de manera adecuada y segura mientras que un 8% del personal dice que no como se puede comprobar en el grafico 4.20.





 Elaborado por: María López

**4.1.13 Elaboración del Cuadro PAT**

El departamento tiene un PAT al cual se le han sugerido ciertos cambios, para el desarrollo de los procesos, actividades y tareas que comprende la elaboración del PAT.

**4.1.14 Diagrama de Flujo**

Para el desarrollo de esta auditoria es muy importante realizar un diagrama de flujo, el mismo que detallara paso a paso los procesos del departamento. Anexo

**4.1.15 Medición de tiempo**

Para realizar este auditoria también es muy importante realizar un cuadro de mediciones de tiempo en el que se desarrollaran las actividades del personal.

**4.2 Control Interno**

En este capitulo es muy importante detallar el control interno que se debe llevar en el departamento para evitar cualquier inconveniente e inobservancia que pueda perjudicar al departamento y con mucha más razón a la institución.

**4.2.1 Caja**

La unidad de caja al principio que se aplica en el sistema de Tesorería para centralizar la totalidad de los recursos financieros y ponerlos a cargo de la tesorería de la entidad. Este concepto no se opone a la implementación de mecanismos descentralizados de los procesos de pago.

Esta permite distribuir racionalmente los fondos, en función a las prioridades del gasto o cuando no exista liquidez suficiente. Su aplicación hace posible que los fondos puedan ser colocados donde más se necesitan y ser retraídos, cuando el proceso de gestión muestre insuficiente capacidad de gasto.

El concepto de unidad de caja debe aplicarse en ámbitos que constituyen un universo determinado, como: el nivel de rectorado para los recursos provenientes de la entidad.

**4.2.2 Flujo de Caja**

La entidad debe elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos.

La programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

Un instrumento de la programación financiera es el Flujo de Caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento en el corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

El flujo de caja de la entidad debe tener un horizonte temporal similar al ejercicio presupuestal; su periodicidad puede ser anual, trimestral, mensual o diaria, de acuerdo con las necesidades.

Limitaciones al alcance.- Esta norma no es aplicable para aquellas entidades que financien sus actividades exclusivamente con fondos del Tesoro Público, salvo que lo consideren necesario.

**4.2.3 Conciliaciones Bancarias**

Los saldos contables de la cuenta Bancos deben ser conciliados con los extractos bancarios. En el caso de las sub-cuentas del Tesoro los movimientos contables deben conciliarse además con el órgano rector del sistema de Tesorería.

Se denomina conciliación bancaria a la contrastación de los movimientos del libro bancos de la entidad, con los saldos de los extractos bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Los saldos de las cuentas bancarias deben ser objeto de conciliación con los extractos remitidos por el banco respectivo en forma mensual. Así mismo debe verificarse la conformidad de los saldos bancarios según tesorería, con los registros contables.

En el caso de las sub-cuentas del Tesoro, la conciliación con los extractos remitidos por el Banco, debe referirse a los cheques pagados por éste, debiendo controlarse los cheques girados aún no pagados, identificando cheques en tránsito y cheques en cartera (según arqueo físico).

Debe conciliarse con el órgano rector del sistema la totalidad de cheques girados por la entidad, contra la respectiva autorización de giro emitida por aquel y la información alcanzada por el Banco.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, debe ser efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos o, registro de operaciones. Corresponde a la administración designar al funcionario, responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas, pudiendo ser el contador u otro funcionario.

La Oficina de Auditoría Interna de cada entidad debe revisar periódicamente dentro del examen al área de fondos las conciliaciones bancarias, con el objeto de asegurar su realización en forma oportuna y correcta.

**4.2.4 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores**

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

La garantía, también denominada fianza, es un mecanismo que permite reducir el riesgo inherente de una entidad, ante situaciones de pérdida, incumplimiento, deterioro, mal manejo etc., de los recursos que se desea proteger.

La garantía aplicada al ámbito de la tesorería está orientada a permitir que el personal responsable de la custodia y manejo de fondos o valores esté respaldado por un instrumento aceptable, que garantice su idoneidad para tomar decisiones sobre el uso de recursos financieros, o para manejar, o custodiar directamente fondos o valores.

A falta de una garantía económica de carácter personal, se puede determinar la conveniencia de contratar un seguro de deshonestidad frente a la entidad, que la respalde por los actos ilegales en que podrían incurrir los empleados responsables del manejo o custodia de fondos o valores, así como por otros riesgos inherentes a estos activos.

Limitaciones al alcance.- Esta norma no es aplicable para aquellos casos en que la cuantía de los fondos o valores no justifica obtener la cobertura mediante una póliza de seguro.

**4.2.5 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores**

 Las entidades deben implementar medidas de seguridad adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos, valores, cartas-fianza y otros, así como respecto de la seguridad física de fondos y otros valores bajo custodia.

El manejo de fondos a través de cheques bancarios reduce el riesgo, respecto de la utilización de efectivo; sin embargo, existen otros riesgos relacionados con el uso de cheques, los cuales pueden ser adulterados, extraviados, sustraídos, etc.

Los mecanismos de control aplicables para la seguridad y custodia de cheques, incluyen:

* Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
* Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.
* Uso de muebles con cerradura adecuadas para guardar los cheques en cartera y los talonarios de cheques no utilizados
* Uso de registros de cheques en cartera y cheques anulados, que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones.
* Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados.
* Uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos que deben anularse.

La tesorería tiene responsabilidad sobre la custodia de fondos, cheques, cartas-fianza y valores negociables; por ello es conveniente que las instalaciones físicas de la unidad de tesorería tengan ambientes con llave, muebles especiales, cajas fuerte, bóvedas, etc. según la necesidad de cada situación.

La alta dirección en cada entidad debe establecer procedimientos que eviten el retiro de montos importantes de efectivo de las cuentas bancarias de la entidad. Asimismo, es conveniente efectuar la recaudación de ingresos, cobranzas, así como los pagos, a través de entidades del sistema financiero.

**4.2.6 Uso de formularios para el movimiento de fondos**

Los formularios establecidos para las operaciones de ingresos y egresos de fondos, deben estar membretados y pre-numerados por cada entidad para su uso en la Tesorería.

En la contabilidad gubernamental se utilizan los formularios, recibos de ingreso y comprobantes de pago, para el ingreso y el egreso de fondos, respectivamente, con el objeto de clasificar y sistematizar la información de presupuesto, tesorería y contabilidad, así como reflejar el proceso de autorizaciones; todo ello bajo un formato uniforme.

Estos documentos son empleados rutinariamente en el sector público para el procesamiento de operaciones por toda fuente de financiamiento. Sin embargo, es importante que sean membretados y pre-numerados por cada entidad antes de su utilización.

El mecanismo de poner en el documento, el membrete de la entidad está orientado a reducir el riesgo de mal uso, en caso de pérdida o sustracción de formularios en blanco (sustitución, uso indiscriminado, etc.) Obligando además a un mayor cuidado en su custodia.

Los documentos pre-numerados deben ser utilizados en orden correlativo y cronológicamente, lo cual posibilita su adecuado control. Los documentos pre-numerados no utilizados, o formulados incorrectamente deben anularse, archivándose el original y las copias respectivas como evidencia de su anulación.

El reglamento de comprobante de pago aprobado es también aplicable a las entidades públicas cuando generan ingresos como cualquier otra empresa o institución del país, aún cuando se encuentren exoneradas del pago de impuestos.

Cuando las entidades reciban fondos por cualquier concepto (venta de bienes y servicios, pago de derechos, venta de bases de licitaciones, cobranzas, recuperaciones, u otros), que son pagados por usuarios mediante cheques bancarios, debe exigirse que éstos se giren a nombre de la entidad, a fin de evitar situaciones de riesgo, en el manejo de fondos.

**4.2.7 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la Tesorería**

Los comprobantes que sustentan gastos deben llevar el sello restrictivo pagado con el objeto de evitar errores o duplicidades en su utilización.

Los comprobantes de pago estandarizados del sector público, se emiten para cada operación de gasto o salida de fondos y deben estar soportados por su respectivo documento fuente. Esta documentación para ser sustentatoria debe cumplir los requisitos establecidos por el sistema de contabilidad y la normatividad vigente.

El sello restrictivo permite inutilizar los comprobantes y documentos pagados, debiendo consignar además el número del cheque girado, número de cuenta corriente y entidad bancaria y, la fecha del pago.

Una vez agotado el trámite del pago, los documentos de gasto debidamente soportados deben ser marcados con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado, procediéndose luego a su archivo. Este mecanismo de control interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar cualquier otro egreso de fondos, indebidamente, o por error.

**4.2.8 ARQUEOS DE FONDOS Y VALORES**

Deben practicarse arqueos sorpresivos y frecuentes sobre la totalidad de fondos y valores bajo custodia para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva.

Los arqueos de fondos o valores deben realizarse por lo menos con una frecuencia mensual, a fin de determinar su existencia física, al igual que su concordancia con los saldos contables.

Todo el efectivo y valores debe contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtenerse su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que le fueron devueltos en su totalidad.

Un arqueo conlleva la formulación de un acta que evidencie la situación objetiva encontrada durante el conteo, así como las expresiones de conformidad o disconformidad expresada por los responsables de los fondos o valores y, por los funcionarios que intervienen en el arqueo.

Si durante el arqueo de fondos o valores se detecte cualquier situación de carácter irregular, ésta debe ser comunicada inmediatamente a la Tesorera para sus veces y, a la Oficina de Auditoría Interna, para la adopción de las medidas correctivas que el caso amerite.

Son funcionarios competentes para efectuar arqueos: el jefe de tesorería, el contador, el administrador, el auditor interno, y cualquier otro que sea designado por la superioridad. El resultado del arqueo debe ser informado a los niveles superiores correspondientes.

**4.3. Hallazgos**

Luego de realizar las evaluaciones de proceso tanto administrativas, financieras y operacionales se detectaron algunos problemas y deficiencias en el departamento las cuales ya se trataron con la encargada del departamento para sus respectivas recomendaciones.

**4.3.1 Arqueos sorpresivos de Caja**

**Condición**

No se realizan arqueos sorpresivos de caja

**Criterio**

Los arqueos sorpresivos de caja deberían realizarlos alguien de Auditoria Interna y aplicarlo como política del departamento.

.

**Causa**

Se podrían presentar problemas de fraudes.

**Efecto**

Inconsistencia al momento del cuadre

**4.3.2 Atraso en el traslado de documentos de pago.**

**Condición**

Los documentos elaborados para los diferentes pagos o transacciones que se realizan en este departamento deben pasar por otros departamentos para que estos sean autorizados.

**Criterio**

Los documentos deben ser entregados en el departamento correspondiente y estos a su vez deben ser revisados y autorizados con agilidad y oportunamente.

**Causa**

Existe inconsistencia en la documentación de soporte

**Efecto**

No se realiza el pago en su respectiva fecha esto produce ineficiencia en el desarrollo de las actividades e inconformidad en el cliente.

**4.3.3 Manuales de procedimientos**

**Condición**

Las actividades se llevan de manera correcta pero deberían tener manuales para que su desempeño sea más eficiente.

**Criterio**

Los Manuales son una parte fundamental en un departamento para que estos sean conocidos y aplicados por su personal para un mejor desarrollo de las actividades de cada uno.

**Causa**

La entidad cuenta con un manual pero debe ser actualizado.

**Efecto**

Las tareas y actividades no se realizan con agilidad.

**4.3.4 Políticas Departamentales**

**Condición**

El personal conoce de las Políticas de la Entidad pero no tienen políticas del departamento.

**Criterio**

Las políticas deben ser creadas a nivel general pero también cada departamento debe tener sus propias políticas y difundirlas.

**Causa**

El personal debe tener y conocer sus políticas departamentales.

**Efecto**

El no tener políticas departamentales puede ocasionar perdida de tiempo y retraso en las actividades que se realizan.

**4.3.5 Capacitación**

**Condición**

Los directivos se enfocan en la capacitación intelectual y se han despreocupado un poco en cuanto a la atención del cliente que es la parte fundamental de la entidad.

**Criterio**

La capacitación debe ser enfocado hacia todos los géneros en especial dedicar un poco más a lo que se refiere a la atención a los clientes.

**Causa**

El personal en especial el de ventanilla al no recibir este tipo de capacitación no puede desarrollar efectivamente sus labores.

**Efectos**

Se produce un descontento en los clientes por lo tanto es una ineficiencia para el departamento.

* 1. **RECOMENDACIONES**

Estas recomendaciones que se establecen es para los directivos las apliquen para mejoras del departamento.

1. Se debe mejorar el manual de funciones del personal para que se pueda dar un servicio de calidad para los usuarios.
2. Que en la parte de pagaduría sea más ágil la atención para que los clientes realicen sus cobros sin ningún contratiempo.

1. Tratar que los objetivos se cumplan a cabalidad y con eficiencia para así mejorar el desarrollo del departamento.
2. Que se establezcan políticas en el departamento y que están sean conocidas y aplicadas por el personal.
3. Hacer que el personal tenga más capacitación en especial en lo que se refiere a la atención al público para borrar definitivamente esa mala imagen del departamento por los usuarios.

1. Deberían contar un plan de contingencia en los casos de los registros, ya que en este periodo se utiliza casi a todo el personal y aun así no se satisface la buena atención al cliente.

**4.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En lo que se refiere a la comunicación de los resultados al realizar la Auditoria de Gestión se presenta a continuación el presente Informe: