



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS”**

**Tesis previa a la obtención del título de:**  
**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Autores:**  
**MAYRA JOHANNA LIMA SOLORZANO**  
**SORAYA LISBETH TORO APOLO**

**Director:**  
**ING.MIGUEL ÁNGEL ARPI**

**CUENCA – ECUADOR**

**2010**



## **DEDICATORIA**

A **Dios** por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome fuerzas para luchar día tras día.

A **mis padres:** motivo y apoyo constante de mi superación, por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

A **mi esposo e hijo:** Razón de vida y progreso

A **mis hermanas:** amigas incondicionales y verdaderas.

A **mi compañera:** Soraya, por compartir juntas este sueño, hoy convertido en realidad.

**Mayra Johanna Lima Solórzano**

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios por permitirme concluir una etapa exitosa en mi vida, a mis padres por su ejemplo, comprensión y valores que han sabido inculcarme, a mi esposo por confiar en mí y apoyarme en cada meta que he trazado, y a mi hija que es el motor de mi vida.

**Soraya Lisbeth Toro Apolo**



## AGRADECIMIENTO

A **Dios**, ser supremo quien nos ha concedido la vida y nos ha guiado a lo largo del camino regalándonos dones para servir a los demás, ya que sin el nada de nuestros sueños y aspiraciones serían posibles.

A **nuestras familias** por ser el pilar fundamental de nuestra vida, por concedernos la oportunidad de hacer realidad nuestros anhelos.

A los docentes de la **Universidad del Azuay**, fortaleza en nuestra formación integral, de manera especial al Ing. Miguel Ángel Arpi: Director de tesis quien oriento eficientemente nuestro proyecto hoy convertido en realidad.

Finalmente al personal del Ilustre **Municipio de Piñas** por la apertura y colaboración brindada al realizar el presente trabajo.



## **RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

**(f)**.....

**Mayra Lima**

**(f)**.....

**Soraya Toro**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RESPONSABILIDAD .....	IV
INDICE DE CONTENIDOS .....	V
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	IX
INDICE DE ANEXOS.....	IX
FOTOGRAFIAS .....	IX
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	3
1. GESTION MUNICIIPAL .....	3
1.1. Introducción .....	3
1.2. Roles de los municipios.....	3
1.3. Gerencia municipal.....	6
1.4. El control de gestión.....	13
1.5. Planificación estratégica.....	16
1.6. El control en los municipios .....	20
CAPITULO II .....	23
2. LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS .....	23
2.1. Introducción.....	23
2.2. Reseña histórica del ilustre municipio de piñas .....	23



2.3. Misión institucional .....	29
2.4. Visión institucional.....	29
2.5. Objetivos de la institución .....	29
2.5.1. Objetivo General.....	29
2.5.2. Objetivos Específicos. ....	30
2.6. Actividad principal .....	30
2.7. Situación actual .....	33
2.8. Estructura económica y financiera .....	36
CAPITULO III.....	38
3. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	38
3.1. Introducción.....	38
3.2. Base legal y reglamentación.....	38
3.3. Definición, alcance y enfoque de auditoría de gestión.....	39
3.3.1 Definición. ....	39
3.3.2. Alcance .....	39
3.3.3. Enfoque.....	40
3.4. Objetivos de una auditoría de gestión .....	41
3.5. Herramientas de la auditoría de gestión .....	42
3.5.1. Equipo Multidisciplinario:.....	42
3.5.2. Control Interno: .....	42
3.5.3. Riesgos de Auditoría de Gestión .....	53
3.5.4. Muestreo en la Auditoria de Gestión.....	54
3.5.5. Evidencias suficientes y competentes:.....	55
3.5.6. Papeles de trabajo: .....	57
3.5.7. Parámetros e indicadores de gestión.....	60



3.6. Fases de la auditoría de gestión .....	64
3.6.1. FASE I: Conocimiento preliminar .....	64
3.6.2. FASE II: Planificación.....	65
3.6.3. FASE III: Ejecución .....	67
3.6.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	68
3.6.5. FASE V: Seguimiento y monitoreo .....	68
CAPITULO IV .....	70
4. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNUCIPALIDAD DE PIÑAS. ....	70
4.1. Introducción.....	70
4.2. FASE I. Conocimiento preliminar.....	71
4.2.1. Orden de trabajo preliminar de auditoría. ....	73
4.2.2. Cédula narrativa. ....	74
4.2.3. Visita previa.....	78
4.2.4. Información de la entidad .....	81
4.2.5. Estructura organizacional .....	84
4.2.6. Indicadores de gestión .....	85
4.2.7. Análisis foda municipio de piñas.....	87
4.2.8. Cuestionario del sistema de control interno.....	88
4.2.9. Enfoque de auditoria.....	113
4.2.9.1. Motivos de la auditoría.....	121
4.2.9.2. Objetivos de la audito.....	121
4.2.9.3. Alcance.....	122
4.2.9.4. Componentes y Subcomponentes.....	122



4.3. FASE II PLANIFICACION.....	114
4.3.1. Orden de trabajo .....	116
4.3.2. Evaluación específica de control interno.....	118
4.3.2.1. Subcomponente recursos humanos.....	127
4.3.2.2. Subcomponente biblioteca.....	130
4.3.2.3. Subcomponente tesorería.....	133
4.3.2.4. Subcomponente proveeduría y bodega.....	136
4.3.3. Determinación del riesgo y confianza .....	130
4.3.4. Memorando de planificación .....	144
4.3.5. Programas de trabajo por subcomponente.....	163
4.4. FASE III Ejecución .....	171
4.4.1. Aplicación de los programas de trabajo.....	172
4.4.2. Hojas de resumen de hallazgos.....	201
4.4.3. Estructura del informe de auditoría .....	228
4.5. FASE IV Comunicación de resultados.....	231
4.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.....	275
4.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría.....	271
CAPITULO V .....	275
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	275
5.1. Introducción.....	275
5.2. Conclusiones .....	276
5.3. Recomendaciones.....	279
5.4. Bibliografía.....	281
5.4.1. Autores.....	281



5.4.2. Jurisprudencia, reglamentos y otros. ....	282
5.4.3. Vínculos de internet. ....	283
5.5. Anexos.....	284

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 1. 1. Factores Internos a Considerar.....	7
Cuadro 1. 2. Factores Externos a Considerar.....	8
Cuadro 1. 3. Cinco Fuerzas de Porter.....	12
Cuadro 1. 4. Herramientas de la Planificación Estratégica.....	19
Cuadro 2. 1. Estructura Económica del Municipio de Piñas.....	36
Cuadro 2. 2. Estructura Financiera del Municipio de Piñas.....	37
Cuadro 3. 1. Técnicas Utilizadas en la Auditora.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Datos Personales de Funcionarios y Ex-Funcionarios.....	284
Anexo 2: Matriz de Factores Internos, Externos.....	285
Anexo 3: Plan Operativo Anual.....	287
Anexo 4: Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo.....	291
Anexo 5: Tabulaciones.....	299

## FOTOGRAFÍAS

Fotografía # 1 Edificio de la Municipalidad.....	309
Fotografía # 2 Edificio de la Municipalidad.....	309
Fotografía # 3 Concejales Municipales.....	310
Fotografía # 4 Oficinas Municipales en remodelación.....	310



Fotografía # 5 Biblioteca Municipal .....	311
Fotografía # 6 Oficina Provisional de Tesorería.....	311



## **RESUMEN**

El siguiente trabajo investigativo tiene como finalidad realizar una Auditoría de Gestión al Municipio del Cantón Piñas, ubicado en la provincia del Oro, en el cual se abordan temas referentes a la gestión municipal, principales aspectos del municipio como su historia, misión, visión, objetivos, estructura económica; fundamentos de la Auditoría de Gestión, herramientas y fases.

Posteriormente se realizara la aplicación de las cinco fases de la Auditoría que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información-comunicación y supervisión-monitoreo basándonos en conocimientos técnicos y prácticos, así como en manuales, libros, folletos y demás fuentes bibliográficas y lincográficas recopilados durante la investigación; obteniendo resultados que fortalecerán a la entidad positivamente.



## ABSTRACT

The aim of this study is the creation of a Management Audit of the Municipality of the Canton Piñas, located in the province of El Oro. This audit deals with themes related to municipal management; the principal aspects of the municipality such as its history, mission, vision, objectives and economic structure; and the foundations of Management Audits, tools and phases.

Subsequently, the application of the five phases of the Audit was done, which are; preliminary knowledge, planning, execution, information-communication, and supervision-monitoring based on technical and practical knowledge as well as manuals, books, leaflets and other bibliographic sources collected during the investigation. The results obtained will positively strengthen the municipality.





## **INTRODUCCION**

Nuestro trabajo investigativo titulado: “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS”, consideramos de gran importancia ya que de esta manera se puede mejorar el desempeño de la organización a través del examen que se realiza, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

La motivación que nos impulsó a realizar la presente investigación radica en ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz; examinando y valorando el desempeño de las áreas objeto de estudio.

Nuestro objetivo es: “realizar un examen crítico, sistémico y detallado de las áreas y controles operacionales del Municipio de Piñas, con independencia y aplicando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el manejo de los recursos para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

Para ejecutar nuestra investigación utilizamos los métodos cuantitativos y cualitativos como: entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones, además, para recolectar y recopilar la información de interés acudimos a consultas bibliográficas y lincográficas. La aplicación de la auditoría se llevó a cabo en la Dirección Administrativa la cual está conformada por Recursos Humanos y Biblioteca; y en la Dirección Financiera que está conformada por Tesorería y Bodega. De forma general el presente informe consta de cinco capítulos, a continuación una síntesis de su estructura.



**Capítulo 1: Gestión Municipal**, en el cual se tratará de forma general el rol de los municipios, la gerencia municipal, análisis de las estrategias del FODA, Porter y Cadena de Valor, el control de gestión que comprende las actividades de una organización, fines del control de gestión, planificación estratégica y el control en los municipios.

**Capítulo 2: La Municipalidad del Cantón Piñas**, el cual tiene por objeto conocer de manera integral a la entidad; su reseña histórica, datos generales, misión, visión y objetivos institucionales, así como el reglamento orgánico funcional, información financiera correspondiente al año 2009, manuales de procesos, entre otros.

**Capítulo 3: Fundamentos de la Auditoría de Gestión**, considerando que para realizar una Auditoría de Gestión es importante contar con bases que nos guíen a lo largo del proceso, en este capítulo se establecerán aspectos como la base legal y reglamentación, definición, alcance, enfoque, objetivos, herramientas y fases de la Auditoría de Gestión.

**Capítulo 4: Aplicación de la Auditoría de Gestión a la municipalidad de Piñas**, en este capítulo se pondrá en práctica lo aprendido en la carrera pues se desarrollarán las cinco fases de la auditoría de gestión a la municipalidad del cantón Piñas, las mismas que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados, y supervisión-monitoreo.

**Capítulo 5:** Presenta los resultados fruto del trabajo investigativo en forma de conclusiones y recomendaciones. Finalmente la tesis menciona las referencias bibliográficas y lincográficas que nos posibilitaron el sustento científico del trabajo, y concluimos con los anexos.



## **CAPITULO I**

### **1. GESTIÓN MUNICIPAL**

#### **1.1. Introducción**

El objetivo del primer capítulo es conocer de forma general el rol de los municipios, con citas de las principales disposiciones legales incluidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, también contiene temas relacionados con la gerencia municipal, análisis de las estrategias del FODA, Porter y Cadena de Valor, el control de gestión que comprende las actividades de una organización, fines del control de gestión, planificación estratégica y el control en los municipios.

#### **1.2. Roles de los municipios**

Los Municipios tienen la finalidad de garantizar el bien común local y deben ser capaces de interpretar equitativamente las aspiraciones de todos sus miembros, deben ser eficientes y efectivos con el uso de sus recursos atendiendo las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

Cada municipio constituye una persona jurídica de derecho público, a quien le corresponde planear objetivos, eliminar la burocracia, combatir la corrupción, innovar y capacitar a los funcionarios, renovar la infraestructura y tiene la capacidad para realizar actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, en la forma y condición que determinan la constitución y la ley.



Un municipio es una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, quien al igual que cualquier entidad requiere tener objetivos, metas, misión, visión, estrategias y poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia eficacia y economía.

“A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos”<sup>1</sup>

Según la Ley Orgánica de Régimen Municipal “son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye a esta ley, las siguientes:

1. Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;
2. Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
3. Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
4. Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expendierlos;
5. Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
6. Control de construcciones;
7. Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
8. Servicio de cementerios;
9. Fomento del turismo;
10. Servicio de mataderos y plazas de mercado;

---

<sup>1</sup> Artículo 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, codificación, Publicado en el Suplemento del R.O. N° 159 del 5 de diciembre de 2005.



11. Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
12. Planificación del desarrollo cantonal;
13. Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
14. Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción;
15. Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines;
16. Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;
17. Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales;
18. Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana;
19. Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
20. Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades; y,
21. Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica, en cualquier formato, producidas,



reproducidas o distribuidas, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.”<sup>2</sup>

### 1.3. Gerencia municipal

Los gobiernos municipales encabezados por los alcaldes deben generar nuevos métodos de gerencia municipal en los que se incluya: innovación gubernamental, definición de planes efectivos, liderazgo, un correcto seguimiento y análisis de las estrategias municipales; que les permita cumplir con las demandas de los ciudadanos, a través de un manejo transparente de los recursos y una adecuada prestación de los servicios, para garantizar una mejor calidad de vida a la población.

Los alcaldes para conocer, analizar y evaluar la entidad bajo su dirección es necesario que apliquen estrategias como: el análisis FODA, las cinco fuerzas de Michael Porter y de la cadena de valor, para de esta manera identificar los posibles riesgos tanto internos como externos que puedan afectar a la entidad y a la consecución de sus objetivos.

Por la importancia de las principales estrategias antes mencionadas, a continuación se realizará un análisis detallado de cada una de ellas, para comprender de una mejor manera su aplicación en la gerencia municipal.

**El foda.-** Se refiere a una herramienta analítica que permite iniciar el enfoque dinámico de una organización, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

---

<sup>2</sup> Artículo 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, codificación, Publicado en el Suplemento del R.O. N° 159 del 5 de diciembre de 2005.



Este tipo de análisis tiene múltiples aplicaciones y puede utilizarse en todos los niveles de la entidad y en diferentes unidades de análisis, muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad para la institución.

Este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves, resaltando los factores internos los cuales deben detectarse en el ambiente organizacional, reconociendo las fortalezas con las que cuenta la entidad y las debilidades para tratar de corregirlas utilizando medidas que se consideren convenientes y los factores externos del entorno oportunidades y amenazas. Los factores internos y externos más importantes a considerar son:

**Cuadro 1. 1 Factores Internos a Considerar**

<b>Personal</b>	<b>Organización</b>	<b>Producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidades</li> <li>➤ Entrenamiento</li> <li>➤ Actitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura</li> <li>➤ Normatividad interna</li> <li>➤ Ambiente interno de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad</li> <li>➤ Vida útil</li> <li>➤ Costos.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Plusvalía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naturaleza</li> <li>➤ Capacidad</li> <li>➤ Fama</li> <li>➤ Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad</li> <li>➤ Credibilidad entidades financieras</li> <li>➤ Ciudadanías y autoridades comprometidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reputación</li> <li>➤ Percepción de los ciudadanos.</li> </ul>
<b>Conocimientos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicos</li> <li>➤ Mercado</li> <li>➤ Competencia.</li> </ul>		

**Fuente: Instituto de empresa, La herramienta analítica DAFO, Joaquín Garralda R, Business School, 2002.**

**Cuadro 1. 2 .Factores Externos a Considerar**

<b>Mercado</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Economía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento</li> <li>➤ Declive</li> <li>➤ Cambio de moda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de productos</li> <li>➤ Sustitución</li> <li>➤ Tecnologías de Información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inflación o deflación</li> <li>➤ Recesión</li> <li>➤ Fortaleza de la moneda.</li> </ul>
<b>Legislación</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Ecología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contaminación ambiental</li> <li>➤ Protección consumidores</li> <li>➤ Responsabilidad servicios y productos</li> <li>➤ Impuestos, tasas, contribución especial de mejoras.</li> <li>➤ Constitución, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prácticas culturales</li> <li>➤ Prácticas de empleo</li> <li>➤ Prácticas de sindicatos y asociación de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas con respecto a energía</li> <li>➤ Reciclaje</li> <li>➤ Protección Ambiental.</li> </ul>

**Fuente:** Instituto de empresa, La herramienta analítica DAFO, Joaquín Garralda R, Business School, 2002.

**Las cinco fuerzas de Porter.-** El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter ayuda a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas y busca realizar un análisis de la competencia en el sector industrial; para lo cual la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que son:

- 1. Ingreso potencial de nuevos competidores.-** Constituye la aspiración que tiene una empresa de ingresar a un nuevo mercado con el objetivo primordial de tener una participación en este.



Dicho mercado no es atractivo para las empresas si las barreras de entrada creadas por los competidores existentes no son fáciles de traspasar. Hay seis orígenes principales de barreras contra la competencia:

- a) **Economías de Escala.-** Los competidores existentes gracias a sus altos volúmenes de producción pueden reducir costos, dificultando a un nuevo competidor ingresar al mercado con precios bajos. Esta barrera trata de evitar la competencia, obligando a las empresas aspirantes a competir a gran escala o aceptar una desventaja en costos.
- b) **Diferenciación del producto.-** Esta barrera asume que si una empresa existente esta posesionada fuertemente en el mercado con un producto y cuenta con la lealtad de sus clientes, la empresa entrante debe hacer una fuerte inversión para instalar su producto dejando a un lado a su rival.
- c) **Requisitos de capital.-** Corresponde a la necesidad de invertir fuertes recursos financieros para poder competir, lo cual es una barrera para que una nueva empresa intente ingresar a un mercado pues necesita capital para poder iniciar sus operaciones.
- d) **Desventajas en costos independientemente de la escala.-** Se da cuando las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en sus costos, que no pueden ser igualadas por competidores potenciales, sin importar su tamaño y sus economías de escala.
- e) **Acceso a los canales de distribución.-** Las empresas existentes tienen canales de distribución bien atendidos, por lo que las nuevas empresas tienen que convencer a los distribuidores que acepten sus productos ofreciéndoles reducción en precios y una mayor utilidad para el canal, lo cual puede ocasionar una reducción de utilidades para la nueva empresa.



**f) Política Gubernamental.-** Los gobiernos pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevas empresas al imponer requisitos como: licencias, permisos o al expedir leyes que de cierta forma dificulten el ingreso de estas empresas al mercado.

**2. Rivalidad entre los competidores.-** Constituye alcanzar una posición privilegiada y la preferencia de los clientes, dándose una rivalidad constante entre los competidores por los siguientes factores: la existencia de muchos competidores, crecimiento lento de la industria, cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, costos cambiantes, cuando existen intereses estratégicos elevados, cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad, cuando exista más competidores diversos o cuando existan fuertes barreras de salida.

**3. Poder de negociación de los proveedores.-** Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación en una industria aumentando los precios o reduciendo la calidad del bien, este poder se reduce cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

Un grupo proveedor tiene poder de negociación cuando:

- Está dominado por pocas empresas.
- Su producto es único o al menos diferenciado.
- No está obligado a competir con otros productos por ventas en la industria.
- Constituye un reto de integración directa en la industria de la empresa.
- La industria no es un cliente importante del grupo proveedor.

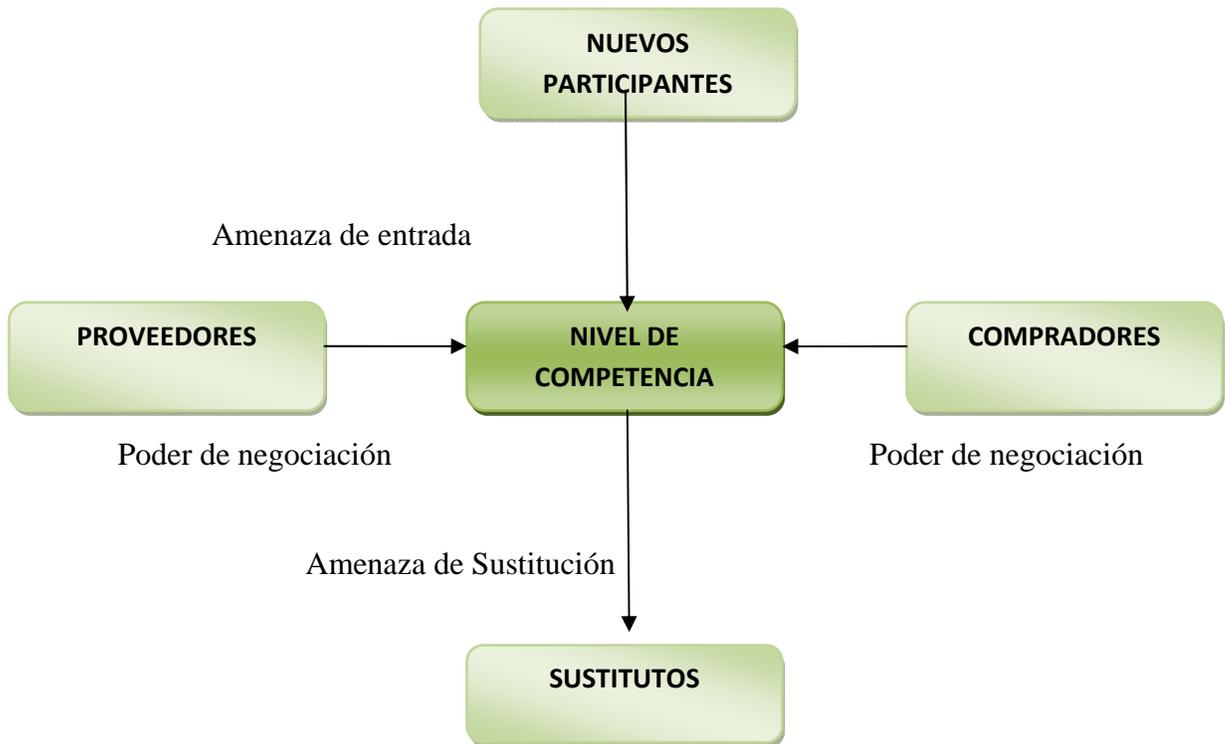


**4. Poder de negociación de los clientes o compradores.-** Los clientes o compradores del sector industrial tienen poder de negociación cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad y precios bajos lo que trae como consecuencia que los proveedores compitan entre ellos por estas exigencias.

Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Están concentrados en compras de gran volumen
- Los productos que compran a la industria son estándar o no diferenciados.
- Obtiene escasas utilidades
- El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El producto de la industria no le ahorra dinero al comprador.

**5. Productos Sustitutos.-** En el mercado cuando existen bienes o servicios sustitutos limitan el precio del bien principal, lo cual genera que se dé una competencia entre las empresas. La existencia de bienes o servicios sustitutos ocasiona que el cliente este continuamente comparando el precio de ambos así como su calidad.

**Cuadro 1. 3. Cinco Fuerzas de Porter**

**La cadena de valor.-** Es un análisis de la actividad empresarial la cual permite descomponer una empresa en sus partes constituidas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, además facilita el análisis y diagnóstico interno de la entidad.

Esta herramienta complementa la evaluación del ambiente interno facilitando la comprensión de la estrategia de la entidad, y está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado ayudándonos a realizar un análisis sistemático y riguroso. De acuerdo a Porter la cadena de valor la conforman tres elementos:

- a) Actividades Primarias, aquellas que tienen con el desarrollo de un producto o servicio.



- b) Actividades de Apoyo, son actividades que apoyan a las actividades primarias como la administración, recursos humanos, compras de bienes y servicios, infraestructura empresarial.
- c) El margen, el cual es la diferencia el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar actividades generadoras de valor.

#### **1.4. El control de gestión**

“El control de gestión es el examen de eficiencia de la gerencia municipal, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.”<sup>3</sup>

Este es un proceso de aprovechamiento eficaz, se alimenta y transforma constantemente sirviendo de guía para alcanzar los objetivos propuestos, debido a que sin objetivos previos no hay control.

Las variables que limitan o condicionan la función del control de gestión son:

- Estructura Organizacional
- Su Cultura
- El Entorno
- Los Objetivos
- El tamaño de la entidad

---

<sup>3</sup> CUBERO, Teodoro, “Manual Especifico de Auditoría de Gestión”



Existen fines del control de gestión los cuales son fundamentales en las organizaciones municipales, tales como:

- **“Informar:** a todos los servidores de la organización, por cuanto el control de gestión se encarga, a través del sistema de información, de transmitir y comunicar a cada dirección, unidad, sección, o grupos de la entidad la información necesaria para su gestión.
- **Coordinar.-** el sentido de conjuntar y orientar todos los esfuerzos de la entidad en la consecución de los objetivos, procurando la eficiencia y eficacia en la utilización de recursos.
- **Evaluar.-** es uno de los fines más importantes del Control de Gestión y uno de los más difíciles de alcanzar, en menester tratar de conseguir un sistema capaz de asociar objetivos con personas.
- **Motivar.-** es de una importancia capital dentro del control de gestión, el personal necesita verse motivado para la consecución de sus objetivos, y se obtienen de mejor manera.

Los elementos del control de gestión son los siguientes:

- **Economía.-** Se refiere a la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad apropiadas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido.
- **Eficiencia.-** Consiste en lograr los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso de servicio prestado sean los mínimos, se obtiene con una misión, objetivos y políticas compartidas, una estructura operativa y estratégica definida, personal idóneo, y una adecuada cultura organizacional.



- **Eficacia.**- es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.
- **Ecología.**- son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de la entidad, de un proyecto, programa o actividad.
- **Ética.**- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de sus servidores, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes normas constitucionales.
- **Equidad.**- consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.
- **Rendimiento.**- es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión sistemática, que permita la satisfacción de la comunidad.
- **Calidad.**- es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.



- **Resultados.-** es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios.
- **Impacto.-** es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos.
- **Excelencia gerencial.-** es el logro de los objetivos corporativos, asegurando la dinámica de la organización, manteniendo una adecuada moral del personal, y principalmente buscando la satisfacción de los ciudadanos.”<sup>4</sup>

### 1.5. Planificación estratégica

**Planificar.-** Es prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta el futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinente para que ese futuro ocurra.

**Estrategia.-** Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

---

<sup>4</sup> CUBERO, Teodoro, “Manual Especifico de Auditoría de Gestión”



El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de una organización, como de su realidad interna.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Debe comprender a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la institución.

Los elementos de la planificación estratégica son:

- **El Análisis Externo:** se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).
- **El Análisis Interno:** es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.



- **Misión:** identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.
- **Visión:** Define lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser. Esta debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión, también marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- **Valores:** Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa, los valores pueden ser: orientación a la comunidad, integridad, compromiso con el desarrollo humano, ética profesional, responsabilidad social, innovación.
- **Propósitos y objetivos estratégicos:** se refieren a lo que la empresa desea lograr, es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que alcanzaran con dichos planes, es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo.

La planificación estratégica consta de las siguientes fases:

- **Etapa Filosófica:** es aquella donde se establece la misión y visión de la entidad.
- **Etapa Analítica:** comprende el análisis interno y externo de la organización (FODA).
- **Etapa Operativa:** consiste en la fijación de objetivos, cuantificación de las metas y elección de la mejor estrategia, aprobación del plan de acción y ejecución.



Las decisiones en la planificación se toman según los siguientes enfoques:

- **Enfoque Racional:** se toman las decisiones en base de información relevante lo que permite el establecimiento de objetivos de una manera técnica conociendo las relaciones causa-efecto.
- **Enfoque Intuitivo:** este enfoque toma decisiones de una manera empírica, es decir, en base a experiencias anteriores.
- **Enfoque Mixto:** utiliza ambos métodos por lo que no es ni muy técnico ni muy empírico.

**Cuadro 1. 4. Herramientas de la Planificación Estratégica**

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ENTORNO</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b> Las fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIA DO</b> Reducir debilidades para aprovechar oportunidades
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b> Usar fortalezas para evitar amenazas	<b>ESTRATEGIA DA</b> Reducir debilidades y evitar amenazas



## 1.6. El control en los municipios

De acuerdo con los Arts. 211 y 212 de la nueva Constitución Política de la República, establecen que:

“La Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos.”

“Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de la que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que disponen de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.”<sup>5</sup>

Igualmente, el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado respecto a su objeto establece que:

“La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del

---

<sup>5</sup> Constitución Política del Estado, R.O. No. 449 del 20 de octubre de 2008, Título IV, Cap.VI.



Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.”<sup>6</sup>

En tal virtud, las atribuciones y competencia de la Auditoría de Gestión en el sector público y por ende en la Municipalidad de Piñas, tienen su origen en el mandato constitucional, en armonía con el Art. 21 de la LOCGE determinando que:

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley 2004-34, RO N° 337 del 18 de mayo de 2004, Título I



A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”.<sup>7</sup>

La auditoría en los municipios es realizada por auditores externos de la Contraloría General del Estado y por auditores externos de los gobiernos locales.

---

<sup>7</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley 2004-34, R.O. No. 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. III, Sección I.



## **CAPITULO II**

### **2. LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS**

#### **2.1. Introducción**

El objetivo del presente capítulo, es conocer de manera integral a la entidad objeto de estudio; su reseña histórica, datos generales, misión, visión, objetivos de la institución, aspectos que han sido recogidos en resumen más adelante, gracias a la bibliografía encontrada en la biblioteca municipal del cantón así como en su página web.

En este capítulo se expondrá todo el material bibliográfico que permita analizar la situación de la entidad como: reglamento orgánico funcional, información financiera correspondiente al año 2009, manuales de procesos, entre otros. También se utiliza como material de apoyo: la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Régimen Municipal, Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado.

#### **2.2. Reseña histórica del ilustre municipio de piñas**

En el acta de inauguración del muy Ilustre Ayuntamiento de Piñas y de la instalación de su primer consejo cantonal consta que:

“En la ciudad de Piñas al primer día del mes de enero de mil novecientos cuarenta y uno, a la una de tarde, y en la sala de sesiones de la Casa Municipal; reunidos los suscritos Juan María Loayza, Heraldo G. Gallardo, Miguel Sangurima, Luis Orlando



Carrión L, Víctor Manuel Loayza, Amado Ochoa y Vicente Moscoso, elegidos para Concejales; con el objeto de Inaugurar el Ilustre Consejo, previo el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la Ley de Régimen Municipal y de acuerdo con el Decreto Legislativo del seis de noviembre de 1940, mandado a ejecutarse el día 8 del propio mes y año”

#### DECLARAMOS:

PRIMERO: Queda solemnemente inaugurado en la Provincia de El Oro, el Cantón Piñas, integrado por las Parroquias de Piñas y Ambrosio Maldonado y por las demás que el Ilustre Municipio erigirá de los caseríos de Capiro y Morormoro, dentro de los linderos naturales y reconocidos por dichos caseríos”

SEGUNDO: El territorio del Cantón Piñas comprende el de las actuales Parroquias de Piñas y Ambrosio Maldonado con los linderos establecidos y reconocidos por los colindantes de Zaruma y Santa Rosa; y”

TERCERO: Los linderos del Cantón Piñas, fijados y determinados por el Honorable Congreso Nacional, en la ley de la Republica, son los siguientes; por el Norte y el Oriente las Parroquias de Ayapamba y Zaruma; por el Sur, Río Amarillo, afluente del Pindo, y con este hasta encontrarse con el Puyango; por el Occidente, el Cantón Santa Rosa con sus Parroquias de Arenillas y Bellavista”.

Hecha la declaración solemne que antecede por cuanto los suscritos hemos tomado posesión legal de nuestros cargos ante el Jefe Político del Cantón, procedemos a la instalación del Primer Consejo Cantonal de Piñas, de acuerdo con la Ley de Régimen Municipal y de conformidad con el invocado Decreto Legislativo del seis de noviembre de mil novecientos cuarenta, expresando que verificada la elección para



dignatarios del Cuerpo Edilicio, resultaron elegidos para Presidente, Vicepresidente y Secretario los que constan al final de esta acta, mediante la correspondiente denominación de su dignidad al pie de la firma”

“Instalado el Ilustre Consejo Cantonal procedió el Presidente a colocar, en la sala de sesiones, los retratos de los eminentes ciudadanos Señores: Doctor Don Carlos Alberto Arroyo del río, Presidente Constitucional de la Republica, Doctor Don Aurelio Aguilar Vásquez Secretario de Estado, y Doctor Don Segundo Cueva, Promotor insigne de la Cantonización. Quedando anotado en esta acta que en una debida oportunidad se colocarán los retratos del Señor General Don Eloy Alfaro que decretó la Cantonización de Piñas en el año de 1905; de Don Julio Enrique Moreno y del Doctor Andrés. Córdova, Presidente, en el Congreso Nacional Ordinario de 1940; y del Doctor Don Bernardo Aguilar, a quien el Ilustre Ayuntamiento, en la solemnidad de hoy, declara hijo benemérito y predilecto de la ciudad de Piñas.

El Presidente del Consejo ordena poner en conocimiento del Gobierno Central y del Gobierno Provincial los particulares del a Inauguración solemne del Cantón Piñas, y de la instalación del Primer Consejo Cantonal, dejando constancia a la ciudadanía de que el esfuerzo inteligente de los pueblos honrados y trabajadores, al par de la alta comprensión de los Estadistas Eminentes, son los motivos vigorosos para que dichos pueblos, por sus condiciones humanas, económicas y geográficas, reclamen y obtengan el reconocimiento legal de su indiscutible categoría en el Rol Político Administrativo. El Presidente.- (f) Juan María Loayza .L.- El Vicepresidente (f) Heraldo G. Gallardo.- (f) Los concejales: Concejal 3 (f) Miguel Sangurima R; Concejal 4 (f) Luis Orlando Carrión L.; Concejal 5 (f) Víctor M. Loayza; Concejal 6 (f) Amador Ochoa R.; Concejal 7 (f) Vicente Moscoso; el Secretario.- (f) Luis A. Román”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Acta de Inauguración del Muy Ilustre Ayuntamiento de Piñas y de instalación de su Primer Consejo Cantonal.



A continuación se presenta una galería fotográfica de todos los alcaldes de la Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas:

Dr Juan Loayza



Haraldo Gallardo



Luis Ángel Moscoso



Francisco Cabrera



Francisco Carrión



Víctor Loayza



Julio Gallardo



Ángel Salvador Ochoa



Luis Antonio Román





Dr. Víctor Ordóñez

Manuel Gallardo

Miguel Sangurima



José Moscoso

Francisco Gallardo

Fulvio Gallardo



Francisco Gallardo

Velsor Valarezo

Dr. Gonzalo Carrión





Numa Ochoa



Pedro Luzardo



Víctor Murillo



Rodrigo Almeida



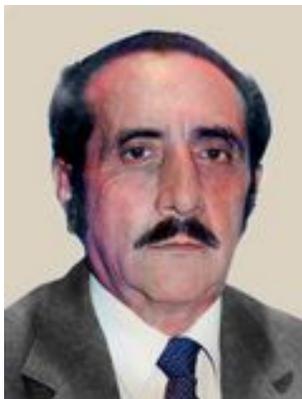
Néstor Guzmán



Ing. Edinsón Olmedo



Efrén Gallardo



Amado Sánchez



Prof. Wilton Cueva





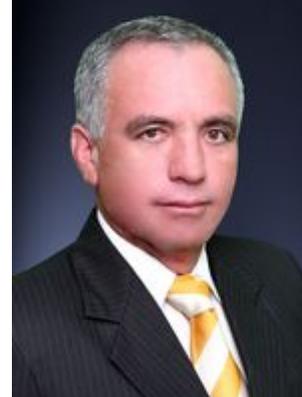
**Prof. Edgar Aguilar**



**Dr. Hitler Abarca**



**Sr. Jaime Granda**



### **2.3. Misión institucional**

Ofrecer servicios a la comunidad del cantón Piñas a través de obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico y social, en forma efectiva y oportuna generando credibilidad y transparencia.

### **2.4. Visión institucional**

Elevar el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la ejecución de obras para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente la dotación de servicios básicos, acordes al desarrollo y crecimiento del cantón y la institución.

### **2.5. Objetivos de la institución**

#### **2.5.1. Objetivo General.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad, cuya atención no competa a otros organismos gubernamentales, a través de la eficiencia en el manejo de recursos y en las diferentes áreas en las que se desenvuelve la entidad.



### **2.5.2. Objetivos Específicos.**

- Procurar el bienestar material de la sociedad y contribuir al fomento y proyección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón de sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional conveniencia entre los sectores de la comunidad.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos.
- Contribuir al fomento y protección de los intereses sociales.
- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través del cumplimiento de objetivos.
- Lograr que todos los procesos sean ágiles y efectivos.

### **2.6. Actividad principal**

El Municipio del Cantón Piñas, lleva a cabo sus actividades en relación con los Artículos 11 y 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal los cuales establecen:

“A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no competa a otros organismos gubernativos.

Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley, son los siguientes:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;



3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción”<sup>9</sup>.

Según la Ley Orgánica de Régimen Municipal “son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye a esta ley, las siguientes:

- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expenderlos;
- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- Control de construcciones;
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- Servicio de cementerios;
- Fomento del turismo;
- Servicio de mataderos y plazas de mercado;
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- Planificación del desarrollo cantonal;

---

<sup>9</sup> Artículo 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, codificación, Publicado en el Suplemento del R.O. N° 159 del 5 de diciembre de 2005.



- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción;
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines;
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales;
- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
- Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades; y,
- Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica, en cualquier formato,



producidas, reproducidas o distribuidas, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.”<sup>10</sup>

## 2.7. Situación actual

En la actualidad el Municipio de Piñas realiza sus actividades y funciones en un edificio propio ubicado en las calles García Moreno entre Bolívar y Sucre, la mayoría del edificio se encuentra arrendado por el Banco Nacional de Fomento y locales comerciales, siendo además propietarios de algunos terrenos ubicados en Piñas, Zaracay y Piedras; terrenos donde en la actualidad se encuentra el Cementerio, Canchas deportivas, piscina municipal, planta hidráulica, y varios lotes adquiridos a diferentes propietarios.

A la Municipalidad le corresponde la dirección, control administrativo, financiero, operacional y de coordinación institucional, funciona con apego a la Ley de Régimen Municipal y sus reglamentos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones.

Las leyes que rigen al Municipio del Cantón Piñas son las siguientes:

- Constitución Política del Estado.
- Ley de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ordenanzas Municipales
- Leyes y Decretos Especiales
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento para la Enajenación de Activos

---

<sup>10</sup> Artículo 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, codificación, Publicado en el Suplemento del R.O. N° 159 del 5 de diciembre de 2005.



- Ley de Cheques
- Reglamento de Cauciones para el desempeño de cargos públicos.
- Normas Técnicas de Control Interno y los Principios, Políticas y Normas Técnicas de Contabilidad Aplicables en el sector público de la Republica del Ecuador.
- Ley de Presupuesto del Sector Público y su reglamento
- Políticas de Auditoría Gubernamental
- Código de Trabajo
- Ley de servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de remuneraciones de Servicios Públicos
- Registros Oficiales.

La estructura orgánica de la Municipalidad de Piñas está diseñada de tal forma que la máxima autoridad es el Consejo Municipal encargado de vigilar la administración de la Entidad, además está conformado por el alcalde quien cuenta con un comité interno de coordinación, planificación y equipamiento, estos a su vez cuentan con niveles de asesoramiento entre los cuales está un asesor jurídico, comisiones permanentes y especiales.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por sector administrativo y financiero y finalmente el nivel operativo se divide en cuatro áreas entre las cuales se encuentran: obras públicas, planificación, servicios públicos, gestión ambiental y turismo.

### **Funcionarios Principales de la Entidad**

Ing. Josep Cueva Gonzales	Alcalde Municipal
Econ. Miguel Ángel Riofrio	Secretario General
Ing. Darwin Salazar	Director Financiero
Sra. Martha Barnuevo	Jefa de Contabilidad.



El Reglamento Orgánico Funcional determina la estructura administrativa del Municipio y está conformado por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo-Legislativo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Auxiliar o de Apoyo
- Nivel Operativo

A continuación se presenta un detalle de cada uno de los niveles:

**Nivel Directivo-Legislativo:** Este nivel constituye la máxima jerarquía del Gobierno Municipal de Piñas. Está conformado por el Consejo como cuerpo colegiado, integrado por siete concejales, presidido por el Señor Alcalde.

**Nivel Ejecutivo:** Este nivel constituye la máxima jerarquía administrativa del Gobierno Municipal de Piñas, está integrado por la Alcaldía del Concejo como órgano ejecutivo de la gestión municipal.

**Nivel Asesor:** Este nivel está constituido por las unidades de Sindicatura y planificación municipal y las, siguientes comisiones permanentes del consejo.

- Comisión de Mesa, Excusas y Calificaciones
- Comisión de Planeamiento y Urbanismo
- Obras Públicas
- Servicios Públicos
- De Gestión Ambiental y Turismo
- De la Mujer y la Familia
- Higiene y Asistencia Social
- Educación y Cultura



- Hacienda Municipal
- Justicia y Policía

**Nivel Auxiliar o de Apoyo:** Este está conformado por las unidades de Secretaría General, educación y cultura, recursos humanos, promoción social, patronato social y programas de desarrollo social.

**Nivel Operativo:** Este nivel está integrado por las siguientes Direcciones: **FINANCIERA.-** con las secciones de Avalúos y Catastros, Contabilidad, Tesorería, Recaudación, Coactivas; y, Proveeduría y Bodega. **OBRAS PÚBLICAS.-** con las secciones de ejecución y control de obras civiles, construcciones, equipo caminero, mantenimiento y fiscalización; **PLANIFICACIÓN.-** con las secciones de control urbano, urbanización y embellecimiento, y, control y ejecución del plan de ordenamiento urbano y rural. **SERVICIOS PÚBLICOS.-** con las secciones de agua potable y alcantarillado, Comisaría Municipal, mercado, cementerio, centro de financiamiento, higiene ambiental. **GESTIÓN AMBIENTAL Y TURISMO.-** con las secciones de protección del ambiente, parques y jardines, relleno sanitario y turismo.

## 2.8. Estructura económica y financiera

Los bienes con los que cuenta el Municipio de Piñas para el desarrollo de sus funciones tanto administrativas como para llevar a cabo la consecución de las obras públicas son los que se muestran en el cuadro adjunto:

**Cuadro 2. 1. Estructura Económica del Municipio de Piñas**

DESCRIPCIÓN	SALDO AL 31/12/2009
BIENES MUEBLES	1,010,281.90
BIENES INMUEBLES	331,870.11
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1,342,152.01</b>



A continuación se presenta un cuadro en el que se detalla los recursos financieros con los que cuenta el Municipio para el desarrollo de sus actividades y funciones:

**Cuadro 2. 2 Estructura Financiera del Municipio de Piñas**

<b>CUENTAS</b>	<b>VALORES</b>
Impuestos	381.832,47
Tasas y Contribuciones	283.161,57
Venta de Bienes y Servicios	140.145,67
Renta de inversiones y Multas	49.144,90
Transferencias y Donaciones Corrientes	496.153,84
Otros Ingresos	55.123,41
Transferencias y Donaciones de Capital	4'172.607,01
Financiamiento Público	323.166,67
<b>TOTAL</b>	<b>5'901.335,54</b>



## CAPITULO III

### 3. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 3.1. Introducción

Considerando que para realizar una Auditoría de Gestión es importante contar con bases que nos guíen a lo largo del proceso, en el presente capítulo se establecerán aspectos como la base legal y reglamentación, definición, alcance, enfoque, objetivos, herramientas y fases de la Auditoría de Gestión los mismos que fortalecerán nuestros conocimientos y apoyaran el desarrollo de la aplicación de las 5 fases de Auditoría que posteriormente serán aplicadas al municipio de Piñas.

#### 3.2. Base legal y reglamentación

La Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en referéndum Nacional el 28 de Septiembre de 2008 señala en el capítulo quinto, sección cuarta, artículos 210 y 211 que “La Contraloría general del Estado será la entidad técnica encargada del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. Cuyas funciones principales son:

- Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
- Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones



sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía.

- Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
- Asesorar a los órganos y entidades del estado cuando se lo solicite.

### **3.3. Definición, alcance y enfoque de auditoría de gestión.**

**3.3.1 Definición:** “Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”<sup>11</sup>

#### **3.3.2. Alcance**

La Auditoría de Gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica; por lo que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la entidad.

---

<sup>11</sup> (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado)



- Verificación del cumplimiento de la normativa general y específica de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos disponibles, así como, la eficacia en el logro de objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Identificar y controlar los riesgos para adoptar las medidas que permitan reducir o mitigar los mismos.

### 3.3.3. Enfoque

La auditoría de gestión está enfocada a la ejecución de un examen integral de la organización, por lo tanto, se concibe como una auditoría de economía, eficiencia, eficacia, gerencial-Operativo y de Resultados.

- **Auditoría de economía y eficiencia:** La Auditoría de Gestión está orientada hacia la adquisición económica de los recursos y su utilización eficiente en la producción de bienes o servicios. Es decir maximizar la producción en cantidad y calidad producida con el uso mínimo de recursos.
- **Auditoría de eficacia:** Enfocada a determinar el grado de cumplimiento de objetivos, metas y resultados de una entidad, programa o proyecto, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- **Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados:** Es una herramienta para evaluar la gestión en base al cumplimiento de objetivos y metas, a través de planes, proyectos, programas, actividades y operaciones.



La auditoría de gestión también se enfoca en aspectos importantes como:

- El impacto en el entorno social, económico y medioambiental del bien o servicio que presta la empresa.
- La equidad en cuanto a la distribución de recursos, bienes o servicios destinados a la población.
- El cumplimiento de normas de conducta institucional y principios éticos.
- La calidad del bien o servicio, en cuanto a la satisfacción del cliente, la cantidad y el grado de oportunidad de los productos o servicios.

### 3.4. Objetivos de una auditoría de gestión

- **De Control:** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De Productividad:** Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De Organización:** Determinan que el recurso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través de manejo eficaz de la delegación y el trabajo de equipo.
- **De Calidad:** Disponen que la auditoría tienda a evaluar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De Aprendizaje:** Permite que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la entidad pueda asimilar sus experiencias y retroalimenten en oportunidades de mejora.



- **De toma de decisiones:** Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

### 3.5. Herramientas de la auditoría de gestión

#### 3.5.1. Equipo Multidisciplinario:

Para la ejecución de la auditoría es necesario la confirmación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas tales como: ingeniero, abogado, economista, psicólogo, médico, etc.

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

#### 3.5.2. Control Interno:

En el año de 1992 se emitió en EE.UU. el informe del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al



control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Posteriormente, en 1999, en la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico, se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español, en base de las realidades de la región, para lo cual se nombró una comisión especial de representantes para iniciar el desarrollo del MICIL

El MICIL se emite en el año 2004 y es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

El COSO y el MICIL recomiendan que el control interno se fundamente en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

COSO, con el apoyo de varias agrupaciones profesionales de contabilidad y auditoría, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de “Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado” que podríamos denominarlo COSO II, incorporando los siguientes aspectos relevantes:

- Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: operativos, de información y de cumplimiento.



- Incrementa de cinco a ocho, el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos.
- Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos, con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.
- En el año 2006, dentro del proyecto anticorrupción “Si se puede” del Ecuador, se emitió el Marco Integrado de “Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador” (CORRE) que se fundamenta en el COSO II.

### **El Control Interno de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE)**

Contiene los actuales conceptos de Control Interno de las entidades basados en:

- COSO (Comité de Organismos Patrocinadores)
- Administración de Riesgos (ERM)
- MISIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)

### **De acuerdo con el CORRE el control interno se define como:**

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

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables



- Honestidad y responsabilidad
- Salvaguarda de los recursos.

## Componentes del COSO ERM

- 1) **Ambiente de Control:** Marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control; constituye la base de todos los demás elementos del control interno aportando disciplina y estructura.

Los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal son elementos que deben ser cuidados dentro y fuera de la entidad por ello es importante que el personal de la entidad, clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifique con ellos para que se logren los objetivos.

Este componente establece:

- **Integridad y valores éticos:** Son elementos esenciales del ambiente interno de control y afecta al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, empleados, proveedores, clientes, competidores y del público en general.
- **Filosofía y estilo de la alta dirección:** Refleja los valores de la entidad y la forma en que se establecen políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el cumplimiento de normas, leyes, selección de alternativas en cuanto a la aplicación de PCGA y las NIIF y la comunicación amplia con el personal.



- **Consejo de Administración y comités:** Es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, experiencia, reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades juega un papel importante para el diseño y funcionamiento de una organización.
  - **Estructura Organizativa:** Depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia; proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Sobre la base de estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darles operatividad.
  - **Autoridad asignada y responsabilidad asumida:** A mayor grado de autoridad, mayor será su responsabilidad. La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, iniciativa dando como resultado la competitividad y la satisfacción.
  - **Gestión del capital humano:** El recurso humano es el más importante dentro de una organización; el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la empresa administra de manera eficiente y eficaz este recurso. Los empleados deben estar preparados para enfrentarse a nuevos retos por lo que el proceso formativo debe ser continuo.
  - **Responsabilidad y transparencia:** Se logra a través del proceso administrativo con la planificación participativa, indicadores de rendimiento, asignación de recursos, establecimiento de autoridad y responsabilidad.
- 2) **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a la consecución de los mismos. El consejo de administración debe asegurarse de que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y de que estos estén acorde a la misión, visión y sean consecuentes con el riesgo aceptado.



Este componente establece:

- **Objetivos Estratégicos:** Son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad, refleja la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creara valor para sus grupos de interés.
  - **Objetivos Específicos:** Trata de fijar los objetivos para los distintos niveles y actividades de la entidad para que la entidad pueda identificar factores críticos de éxito que están representados en indicadores de gestión para medir el rendimiento.
  - **Relación entre objetivos y componentes del CORRE:** Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del CORRE que facilita su logro. Los objetivos estratégicos, operativos, de información y cumplimiento deben estar integrados con los ocho componentes en toda la organización para alcanzar los objetivos.
  - **Consecución de objetivos:** Quienes dirigen las unidades operativas, productivas y de apoyo deben estar seguros de que se está cumpliendo las políticas, técnicas y procesos establecidos con eficiencia, ética para alcanzar los objetivos específicos.
  - **Riesgo aceptado y niveles de tolerancia:** El riesgo aceptado es el volumen de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor; la tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.
- 3) **Identificación de Eventos:** Es un proceso efectuado por el consejo administrativo de una entidad, su dirección y personal restante, para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización.



Este componente establece:

- **Factores externos e internos:** Estos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de sus objetivos. Entre los factores externos tenemos: económicos, políticos, sociales, medioambientales y tecnológicos; y dentro de los factores internos se encuentra la infraestructura, personal, procesos, tecnología.
- **Identificación de Eventos:** Puede comprender una combinación de experiencias y técnicas junto con herramientas de apoyo y se aplica tanto al pasado como al futuro.

- 4) **Evaluación de los Riesgos:** Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente (siempre está presente haya o no controles debido a la naturaleza de las operaciones) y riesgo residual (permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos).

Este componente establece:

- **Estimación de probabilidad e impacto:** La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su impacto.
- **Evaluación de Riesgos:** Consiste en una combinación de técnicas cualitativas (cuando en los riesgos no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cualitativa o la obtención y análisis no resulte eficaz por su costo) y cuantitativas (aportan más precisión y se usan en actividades más complejas).



- **Riesgos originados por los cambios:** Es necesario contar con mecanismos de investigación sobre los cambios que se operan en el mundo ya que el impacto de algunos elementos requieren una atención especial, los principales son:
  - Cambios en el entorno operacional
  - Nuevo personal
  - Sistemas de información nuevos o modernizados
  - Rápido crecimiento de la organización
  - Tecnologías modernas
  - Nuevos servicios y actividades
  - Restructuraciones internas
  - Actividades en el extranjero

5) **Respuesta a los riesgos:** La dirección para decidir su respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que situó el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

Este componente establece:

#### **Categorías de Respuesta:**

- **Evitar los riesgos:** Supone salir de las actividades que generan riesgo pues no se cuenta con una opción que redujera su impacto.
- **Reducir los riesgos:** Llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad e impacto del riesgo.
- **Compartir los riesgos:** La probabilidad o impacto se reducen trasladando o compartiendo una parte del riesgo.



- **Aceptar los riesgos:** No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o impacto del riesgo.
  - **Decisión de respuestas:** Para dar respuesta a los riesgos la dirección deberá tener en cuenta los costos y beneficios de las respuestas potenciales y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos.
- 6) **Actividades de Control:** Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

Este componente establece:

- **Integración con la decisión sobre riesgos:** Después de seleccionar las respuestas al riesgo es necesario que la dirección establezca medidas de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías.
- **Principales actividades de Control:** Entre estas tenemos:
  - Revisión y supervisión
  - Gestión directa de funciones o actividades
  - Procesamiento de la información
  - Validación
  - Aseguramiento
  - Especialización funcional
  - Controles físicos
  - Indicadores de rendimiento
  - Segregación de funciones.



- **Controles sobre los sistemas de información:** Dentro de este tenemos controles generales que se aplican a muchos de estos sistemas de información y ayudan a asegurar que sigan funcionando continua y adecuadamente; existen también controles de aplicación que se centran en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos.

- 7) **Información y Comunicación:** Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.

La comunicación eficaz es necesaria ya sea formal o informal; los informes deben presentarse en un tiempo oportuno, contener la cantidad suficiente de información para la toma de decisiones con datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.

Este componente establece:

- **Cultura de información en todos los niveles:** El personal de la empresa debe tener conocimiento de los resultados para lograr su apoyo en la consecución de los objetivos de las unidades y de la institución.
- **Herramientas para la supervisión:** La información es la principal herramienta de supervisión ya que de esta manera se conoce como se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos y metas, y además, como se han utilizado los recursos de la organización.
- **Sistemas Estratégicos e Integrados:** Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, ágiles para registrar las transacciones en tiempos reales, permitiendo a los directivos acceder a información financiera y operativa en forma eficaz para controlar las diferentes actividades.



- **Confiabilidad de la Información:** Para obtener una información confiable se debe averiguar si su contenido es adecuado, oportuno, actualizado y es accesible.
  - **Comunicación Interna:** La comunicación debe expresar eficazmente los objetivos de la entidad, la importancia del control interno, el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad y los papeles y responsabilidades del personal.
  - **Comunicación Externa:** Proporciona información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o productos, pues puede comprender rápidamente las circunstancias y los riesgos a los que se enfrenta la entidad.
- 8) **Supervisión y Monitoreo:** La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones se determinaran principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

Este componente establece:

- **Supervisión Permanente:** Las partes interesadas a las que hay que comunicar las deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería comunicarse.



Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

- **Supervisión Interna:** Las evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna son importantes porque evalúan de manera independiente la calidad de su diseño; la evaluación interna también se realiza mediante auto-evaluación.

La atención que la alta dirección y los miembros de la organización prestan a los informes de auditoría revela el compromiso hacia el control y la gestión de los riesgos.

- **Evaluación Externa:** Estas deben ser realizadas en forma periódica; toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa.

Existe una serie de organismos reguladores o de control interno que vigilan o monitorean el cumplimiento de normas o disposiciones específicas relacionadas con los controles internos y la gestión de riesgos, tales como las Superintendencias de Bancos y Seguros y, de Compañías.

### 3.5.3. Riesgos de Auditoría de Gestión

El riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida del informe.

Deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa.



### **Tipos de Riesgos:**

- **Riesgo Inherente:** Es propio de la operación de la entidad por lo que está totalmente fuera del control del auditor por cuanto difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo.  
Los factores que determinan la existencia del riesgo inherente son la naturaleza del negocio, el tipo de operaciones que se realizan, el riesgo propio de esas operaciones y la naturaleza del producto.
- **Riesgo de Control:** Se presenta cuando la información financiera, administrativa, técnica y operativa haya sufrido distorsiones importantes debido a que los controles existentes, no lo han prevenido, detectado y corregido oportunamente.
- **Riesgo de Detección:** Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría seleccionados, no detecten errores o irregularidades existentes en la información financiera, administrativa, técnica y operativa. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor.

#### **3.5.4. Muestreo en la Auditoria de Gestión**

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. La muestra representativa permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

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



### **Objetivos:**

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

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

- **De apreciación o no estadístico:** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de la muestra son completamente subjetivas por lo que es más fácil que ocurran desviaciones.
- **Estadístico:** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra, provee; ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, a medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida y evaluar los resultados de la muestra.

**3.5.5. Evidencias suficientes y competentes:** Las evidencias de Auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, y cuando estos son suficientes y competentes son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

### **Elementos:**

- **Evidencias Suficientes:** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.



- **Evidencia Competente:** Cuando de acuerdo a su calidad son validas y relevantes.

### **Clases de Evidencias:**

- Física:** Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de las actividades, documentos y registros.
- Testimonial:** Se obtiene en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- Documental:** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- Analítica:** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **Técnicas más utilizadas:**

Es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente que le den una base objetiva y profesional, que fundamentes y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Cuadro 3. 1. Técnicas Utilizadas en la Auditora**

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

**3.5.6. Papeles de trabajo:**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes.



### **Objetivos principales:**

1. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
2. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
3. Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAGA.
4. Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión de la gestión de la entidad.
5. Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
6. Constituir un elemento importante de consulta para la programación de futuros exámenes.
7. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

### **Características:**

Todo papel de trabajo debe poseer las siguientes características:

- Debe ser preparado en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.



- Deberá ser elaborado sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptaran las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

### **Custodia y archivos:**

Los papeles de trabajo son de propiedad de la unidades de auditoría de la Contraloría y de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por un lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

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

- a) Archivo permanente o continuo:** Contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes.

La finalidad del archivo permanente es:

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



- b) Archivo Corriente:** En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo varía de una auditoría a otra. Conviene que este archivo se divida en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por componente.

### 3.5.7. Parámetros e indicadores de gestión

**Concepto:** Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Para la correcta aplicación de los indicadores de gestión es importante que en una empresa este bien implementado el control interno, los indicadores de gestión se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa con base en lo que se quiere medir, analizar, observar, corregir.

**Importancia.-** El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes.



## Clasificación

- a) **Cuantitativos y Cualitativos:** Los indicadores cuantitativos son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico; mientras que los indicadores cualitativos permiten tener en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno así como la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- b) **De uso universal:** Permiten medir la eficiencia y la eficacia, las metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, dentro de este podemos citar:
1. **Indicadores de resultados por área y desarrollo de Información:** Muestran la capacidad administrativa de la organización para observar, evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglarlos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
  2. **Indicadores Estructurales:** Permite identificar los niveles de dirección y mando y su grado de responsabilidad en la institución. Estos indicadores permiten evaluar la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio, operativos y productivos; las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución y las unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.
  3. **Indicadores de Recursos:** Relacionados con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planificar se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar la planificación de las metas y el grado de cumplimiento de los planes establecidos;



formulación de presupuestos, metas y resultado del logro; recaudación y administración de la cartera y la administración de los recursos logísticos.

- 4. Indicadores de Proceso:** Aplicables a la función operativa de la entidad, relativa al cumplimiento de misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a la extensión y etapas de los procesos administrativos; extensión y etapas de la planeación, agilidad en la prestación de los servicios y aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
  
- 5. Indicadores de Personal:** Estos indicadores sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos respecto a las condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; rotación y administración del personal y aplicación de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
  
- 6. Indicadores Interfásicos:** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales; sirven para determinar la velocidad de las respuestas al usuario, la demanda y la oferta en el tiempo, satisfacción permanente de los clientes, calidad del servicio, número de quejas así como su atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, etc.
  
- 7. Indicadores de Aprendizaje y Adaptación:** Hace referencia a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, estudios y tareas normales de adiestramiento, investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica y mejoramiento de métodos y procedimientos.



### c) **Globales, funcionales y específicos:**

- **Indicadores globales:** Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por ejemplo, se pueden mencionar el tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados; el grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado; la ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado, etc.

Es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios; pero para crear indicadores globales la institución debe haber definido los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica.

- **Indicadores Funcionales o Particulares**

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de qué tipo de entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

- **Indicadores Específicos**

Se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.



### 3.6. Fases de la auditoría de gestión

#### 3.6.1. FASE I: Conocimiento preliminar

**Objetivos:** Consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

**Actividades:** El supervisor y el jefe de equipo cumplen diferentes tareas en la entidad auditada tales como las que se mencionan a continuación.

1. Visita a las instalaciones para conocer su ubicación, observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto así como su estructura departamental.
2. Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores.
3. Solicitud de documentación relevante como:
  - a) Planeación estratégica de la entidad: En la cual consta la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, políticas empresariales, estrategias institucionales y acciones.
  - b) Organigrama Funcional.
  - c) Escritura Constitucional.
  - d) Antecedentes de la empresa.
  - e) Diagnostico (FODA) para detectar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
  - f) Composición del Capital.
  - g) Estados Financieros.



4. Solicitar indicadores de Gestión ya que estos constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
5. Evaluación preliminar de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes relevantes para la evaluación del Control Interno.
6. Enfoque de Auditoria: Contiene aspectos tales como: el motivo por el cual se realiza la auditoria, los objetivos, alcance, componentes y subcomponentes a ser analizados y el personal (lista de funcionarios).

### **3.6.2. FASE II: Planificación**

**Objetivos:** Orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales deben establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

**Actividades:**

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de Control Interno y para la planificación de la Auditoria de Gestión.



2. Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
  
3. Determinación del Riesgo y la Confianza: para lo cual se deben determinar las actividades que se realizan en cada subcomponente y posteriormente se establece el tamaño de la muestra que puede ser de forma aleatoria, estadística o a criterio del auditor. El tamaño de la muestra es igual al Riesgo de Control dividido para el Riesgo de Auditoría que en general en el Ecuador es del 5%; el resultado de esta división es la muestra que se va a tomar del universo a analizar.

El nivel de confianza se obtiene a través de dividir la calificación total para la ponderación total y en base a este porcentaje se establece el nivel de confianza y riesgo.

4. Se realiza el Memorando de Planificación en el cual consta: requerimientos de la Auditoría, fechas de intervención, equipo multidisciplinario, días presupuestados, plan estratégico de la empresa, plan estratégico de la auditoría, recursos económicos, recursos materiales, recursos de tiempo, recursos humanos, calificación del riesgo y confianza, análisis del control interno, indicadores, procedimientos de ejecución y firmas de responsabilidad.
  
5. Programas de Auditoría; en el cual consta los objetivos de la auditoría para cada actividad, procedimientos en base a técnicas de auditoría (estas técnicas pueden ser ocular, verbal, escrita, documental y física), riesgo, calificación del riesgo y los procedimientos.



### 3.6.3. FASE III: Ejecución

**Objetivo:** Se ejecuta propiamente la auditoría, es el trabajo de campo en el cual se obtiene evidencia suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos los mismos que deben ser sustentados en papeles de trabajo.

#### **Actividades:**

1. Aplicación de los programas de trabajo diseñados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresado en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados; las hojas resumen de hallazgos deben tener:
  - Condición: Es el motivo por el cual se considera que es un hallazgo pudiendo ser positivo o negativo.
  - Criterio: En lo que nos basamos para decir que es un hallazgo como normas, políticas, reglamentos, criterio del auditor.
  - Causa: El motivo o por qué del incumplimiento del criterio con la condición.
  - Efecto: Impacto o resultado.
  - Conclusión: Unión de los cuatro atributos anteriores.
  - Recomendación: Se debe realizar al responsable como una sugerencia.



4. Estructura del informe de Auditoría: Esto debe realizarse con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a las hojas resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **3.6.4. FASE IV: Comunicación de Resultados**

**Objetivos:** Preparar un informe final el cual contendrá hallazgos positivos y negativos, conclusiones, recomendaciones, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos en la entidad auditada.

#### **Actividades:**

1. Redacción del Informe de Auditoría: Este se realizará en forma conjunta con los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de Resultados: Debe darse en todas las fases de la auditoria para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, debe ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel, lo cual servirá para reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, sus puntos de vista y ejercer su legítima defensa.

#### **3.6.5. FASE V: Seguimiento y monitoreo**

**Objetivos:** Verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe final de auditoría y cerciorarse de que la entidad auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología, economía de acuerdo a los componentes que fueron examinados.



### **Actividades:**

1. Elaboración de un plan de trabajo para verificar el cumplimiento de correctivos y sugerencias presentados en el informe.
2. Se realiza un seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad el informe aprobado.
3. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría debe realizarse una re comprobación de cursado entre uno y años de haberse concluido la auditoría.
4. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicios económicos causados y comprobación de su reparación o recuperación de los activos.



## **CAPITULO IV**

### **4. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DE PIÑAS.**

#### **4.1. Introducción**

En este capítulo se pondrá en práctica lo aprendido en la carrera pues se desarrollaran las cinco fases de la auditoría de gestión a la municipalidad del cantón Piñas, las mismas que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información-comunicación, y supervisión-monitoreo.

En la fase de conocimiento preliminar, se exponen las principales actividades que cumple la Ilustre Municipalidad, su estructura orgánica, sus antecedentes, la misión, visión y los objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, así como también el cuestionario de evaluación general del control interno (CORRE).

La fase de planificación, tiene como objetivo programar las tareas que se desarrolla durante la investigación, es por eso que en esta fase se presenta: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica del control interno de la Dirección Administrativa y Financiera de la entidad.

En la fase de ejecución, se dará cumplimiento a lo planificado y dentro de esta fase se encuentra: la estructura del informe, los papeles de trabajo y las hojas de hallazgos, elementos que sustentarán las conclusiones sobre las áreas auditadas.



La fase de comunicación de resultados, estará constituida por el informe final, donde se expondrán los resultados de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones que servirán para realizar una gestión más eficiente y eficaz a la Municipalidad del Cantón.

Finalmente, en la fase de seguimiento, se elaborará el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones realizadas y la matriz de seguimiento de estas tareas.

#### **4.2. FASE I. Conocimiento preliminar**

A través del conocimiento preliminar se pretende analizar y estar al tanto de las actividades a las que se dedica la institución y de qué manera se realizan, con el objeto de crear un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de nuestra labor de auditoría en cada una de sus etapas de manera eficiente y eficaz.

Dentro de esta etapa, las actividades de auditoría que se llevaran a cabo son las dispuestas a continuación:

- Visita a las instalaciones con el propósito de observar el funcionamiento global de la entidad y la ejecución de las actividades en los distintos departamentos.
- Revisión de archivos y documentos para conocer aspectos fundamentales de la organización tales como: reglamento interno de trabajo, ordenanzas municipales, reglamento orgánico funcional, planes operativos, planes estratégicos, presupuestos, balances y otros documentos que nos permitan conocer y comprender a la entidad.
- Obtener estados financieros del presente periodo y anteriores para realizar procedimientos analíticos.



- Efectuar un análisis FODA, con el propósito de identificar correctamente los factores internos como son las fuerzas y debilidades, y de la misma manera los factores externos son las oportunidades y amenazas que influyen en el funcionamiento de la clínica.
- Realizar una entrevista con el alcalde, director o responsable del programa, proyecto, con el objeto de obtener información general sobre la organización y el contexto en el que se desenvuelve. Terminada la entrevista, se elaborara una “cédula narrativa” donde se plasmaran los aspectos relevantes de la misma, con la firma y fecha de ejecución.
- Establecer criterios para la evaluación en la auditoría como por ejemplo: indicadores de gestión que nos permite medir y comparar el cumplimiento de los objetivos planificados y resultados reales obtenidos por la entidad.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno preliminar a base del marco integrado por el CORRE que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes que serán objeto de evaluación de control interno específico.
- Identificación de los componentes y subcomponentes que serán analizados en el proceso de auditoría.
- Determinar los objetivos y estrategia general de auditoría.



#### 4.2.1. Orden de trabajo preliminar de auditoría.



Piñas, 26 de abril de 2010

**OFICIO #: 001**

**ASUNTO:** Orden de Trabajo Provisional

Señoras

Mayra Johanna Lima Solórzano

**SUPERVISORA DEL EQUIPO**

Soraya Lisbeth Toro Apolo

**JEFA DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la institución para el periodo económico 2010, dispongo a ustedes la realización de la Auditoría de Gestión de la Ilustre Municipalidad del cantón Piñas en sus subcomponentes más importantes.

El alcance del examen debe cubrir el periodo desde 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, este se relaciona con el análisis del entorno del componente de la Municipalidad, clima organizacional, conocimiento general de los procesos administrativos, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, y acciones realizadas por la entidad.

A esta fase corresponde el conocimiento general de la entidad y un diagnóstico de la institución para reconocer y determinar las áreas claves y poder sustentar la primera etapa de la auditoría.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi

**AUDITOR GENERAL**



#### 4.2.2 Cédula narrativa.

 <p style="text-align: right;"><b>P/T # 001</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del cantón Piñas. <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero 2009 al 31 de diciembre de 2009.</p>
<p>Una vez aprobada la solicitud en el mes de Marzo de 2010 para llevar a cabo la auditoría a la Municipalidad del cantón Piñas, documento que fue aceptado por el Alcalde del cantón Ingeniero Joseph Cueva González, dispuso que para el desarrollo del trabajo nos pongamos de acuerdo con el Economista Miguel Ángel Riofrio Secretario General, quien nos prestó la apertura necesaria.</p> <p>Luego de ser aprobada la solicitud efectuada fue emitida la orden de trabajo preliminar, y de manera posterior se decidió que el trabajo de auditoría se llevará a cabo en la Dirección Administrativa y Dirección Financiera de la entidad, para lo cual fueron presentados los requerimientos necesarios para el inicio de la auditoría.</p> <p>Se consideró necesario junto con el Economista Riofrio comunicar a todos los funcionarios de las dos dependencias sobre el trabajo de revisión que se llevará a cabo en los próximos meses por parte de las estudiantes de la Universidad del Azuay: Mayra Johanna Lima Solórzano y Soraya Lisbeth Toro Apolo; así mismo se pidió que se brinde la apertura necesaria.</p>
<p><b>Supervisado por:</b> Mayra Lima Solórzano. <b>Elaborado por:</b> Soraya Toro Apolo.</p>



P/T # 001

**CEDULA NARRATIVA****Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del cantón Piñas.**Periodo Examinado:** 01 de Enero 2009 al 31 de diciembre de 2009.

Como dato importante el encargado del departamento administrativo nos informó que en el año 2009 no se ha realizado ningún tipo de auditoría a la gestión de la Municipalidad, por lo tanto nuestra labor de auditoría contribuirá para que las actividades de la entidad se desarrollen dentro de un marco de eficiencia, eficacia y economía.

De la visita realizada al Municipio de Piñas, se observó que dicha institución lleva a cabo sus actividades en un edificio de cuatro plantas, muy amplio por lo que las oficinas están bien adecuadas ya que últimamente se han realizado diversas remodelaciones, el edificio presenta comodidades inclusive para los ciudadanos que día a día acuden a realizar diversos trámites.

El Ilustre Municipio del cantón Piñas realiza sus actividades y funciones en un edificio propio ubicado en las calles García Moreno entre Bolívar y Sucre, la mayoría del edificio se encuentra arrendado por el Banco Nacional de Fomento y locales comerciales, siendo además propietarios de algunos terrenos ubicados en Piñas, Saracay y Piedras; terrenos donde en la actualidad se encuentra el Cementerio, Canchas deportivas, piscina municipal, planta hidráulica, y varios lotes adquiridos a diferentes propietarios.

**Supervisado por:** Mayra Lima Solórzano.**Elaborado por:** Soraya Toro Apolo.



P/T # 001

**CEDULA NARRATIVA**

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del cantón Piñas.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero 2009 al 31 de diciembre de 2009.

Para la iniciación del trabajo de auditoría se nos proporcionó documentos como: copias de acta de constitución, reglamento orgánico funcional, información financiera y contable correspondiente al año 2009 como la que se detalla a continuación:

Balance de comprobación, estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de ejecución presupuestaria, cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.

De los documento entregados podemos resumir brevemente los siguientes aspectos:

- La Ilustre Municipalidad del cantón Piñas, es una institución pública creada en el año de 1940, Piñas es una cantón perteneciente a la provincia de El Oro y que actualmente está formado por ocho parroquias, seis rurales: Capiro, San Roque, Moromoro, La Bocana, Piedras y Saracay; y tres parroquias urbanas: La Susaya Piñas Grande y la cabecera cantonal, contando con un total de 91 recintos.

**Supervisado por:** Mayra Lima Solórzano.

**Elaborado por:** Soraya Toro Apolo.



**P/T # 001**



## **CEDULA NARRATIVA**

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del cantón Piñas.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero 2009 al 31 de diciembre de 2009.

- Tiene alrededor de 35.000 habitantes las actividades productivas principales son la ganadería y la agricultura.
- El gobierno de la Municipalidad de Piñas está integrado por el consejo cantonal el cual se conforma del alcalde y 5 concejales principales con sus respectivos suplentes, los cuales a su vez conforman las comisiones especiales y permanentes.
- Los trabajadores y funcionarios de la entidad actualmente están amparados bajo el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa respectivamente.

**Supervisado por:** Mayra Lima Solórzano.

**Elaborado por:** Soraya Toro Apolo.



### 4.2.3 Visita previa

**1) Nombre de la entidad:**

Municipio del Cantón Piñas.

**2) Dirección:**

García Moreno entre Sucre y Bolívar.

**3) Teléfonos:**

2976-172

2976-246

**4) Fecha de Creación:**

6 de Noviembre de 1940.

**5) Organigrama Estructural:**

La estructura orgánica de la Municipalidad de Piñas está diseñada de tal forma que la máxima autoridad es el Consejo Municipal encargado de vigilar la administración de la Entidad, además está conformado por el alcalde quien cuenta con un comité interno de coordinación, planificación y equipamiento, estos a su vez cuentan con niveles de asesoramiento entre los cuales está un asesor jurídico, comisiones permanentes y especiales.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por sector administrativo y financiero y finalmente el nivel operativo se divide en cuatro áreas entre las cuales se encuentran: obras públicas, planificación, servicios públicos, gestión ambiental y turismo.

**6) Objetivos de la entidad:****Objetivo General.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad, cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales, a través de la eficiencia en el manejo de recursos y en las diferentes áreas en las que se desenvuelve la entidad.

**Objetivos Específicos.**

- Procurar el bienestar material de la sociedad y contribuir al fomento y proyección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón de sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional conveniencia entre los sectores de la comunidad.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos.
- Contribuir al fomento y protección de los intereses sociales.
- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través del cumplimiento de objetivos.
- Lograr que todos los procesos sean ágiles y efectivos.
- Construir y cuidar el bien común básico.

**7) Funcionarios Principales de la Entidad (año 2009)**

Ing. Joseph Cueva G.	Alcalde Municipal
Econ. Miguel Angel Riofrio	Secretaria General
Ing. Darwin Salazar	Director Financiero
Sra. Martha Barnuevo	Jefa de Contabilidad

**8) Información Financiera.**

Para el desarrollo de sus actividades, el I. Municipio de Piñas conto con los siguientes recursos:

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>TRANSFERENCIAS</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>TOTAL</b>
2009	1'472.763,57	2'872.347,76	316.568,59	<b>4'661.679,92</b>

Los datos fueron tomados del presupuesto de la entidad año 2009.

**9) Sistema de Control Interno.**

En la institución no se ha implementado un sistema de control interno.

**10) Generales**

En la primera visita que realizamos en la entidad luego de ser aprobada la solicitud para realizar la auditoría de gestión se designó al Economista Miguel Ángel Riofrio Secretario General de la institución como coordinador oficial de la tarea, quien nos Indico el Nivel Auxiliar o de Apoyo en el cual se encuentra la Dirección Administrativa y Financiera.



### **11) Recursos y Tiempo requeridos:**

- **Recursos Humanos:**

Ing. Miguel Ángel Arpi.

Sra. Mayra Lima Solórzano

Sra. Soraya Toro Apolo.

- **Recursos Materiales:**

Equipos de Computación

Suministros de oficina

Vehículo

Cámara digital.

Viáticos

- **Tiempo requerido:**

Días Calendario: 140 días

Días laborables: 97 días

#### **4.2.4. Información de la entidad**

##### **Misión**

Ofrecer servicios a la comunidad del cantón Piñas a través de obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico y social, en forma efectiva y oportuna generando credibilidad y transparencia.



## **Visión**

Elevar el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la ejecución de obras para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente la dotación de servicios básicos, acordes al desarrollo y crecimiento del cantón y la institución.

## **Objetivo General.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad, cuya atención no competa a otros organismos gubernamentales, a través de la eficiencia en el manejo de recursos y en las diferentes áreas en las que se desenvuelve la entidad.

## **Objetivos Específicos.**

- Procurar el bienestar material de la sociedad y contribuir al fomento y proyección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón de sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional conveniencia entre los sectores de la comunidad.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos.
- Contribuir al fomento y protección de los intereses sociales.
- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través del cumplimiento de objetivos.
- Lograr que todos los procesos sean ágiles y efectivos.
- Construir y cuidar el bien común básico.



## Financiamiento

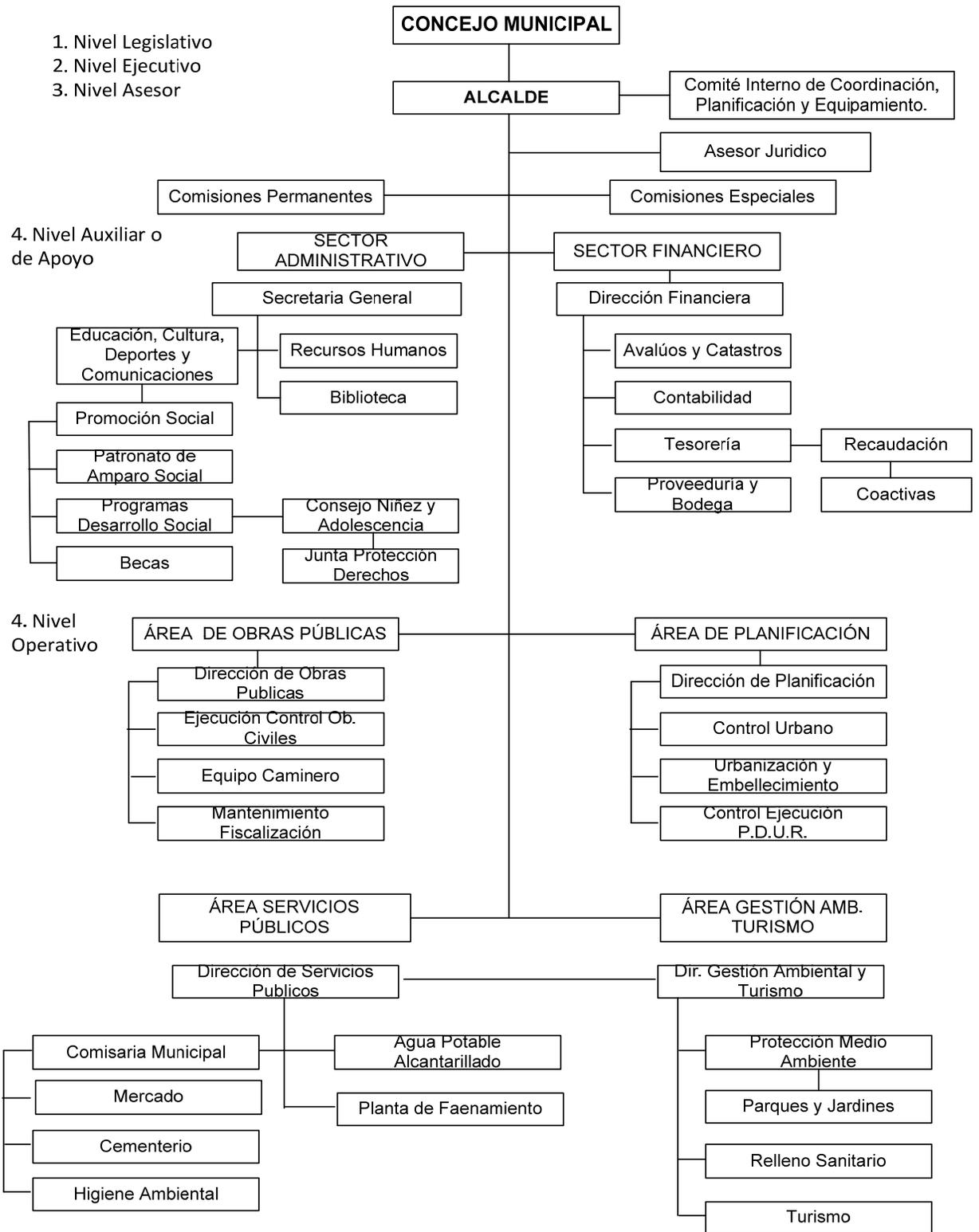
La siguiente información fue tomada de los estados financieros de la Municipalidad correspondiente al año 2009.

### Ingresos Operacionales:

• Impuestos	381.832,47
• Tasas y Contribuciones	283.161,57
• Venta de Bienes y Servicios	140.145,67
• Renta de inversiones y Multas	49.144,90
• Transferencias y Donaciones Corrientes	496.153,84
• Otros Ingresos	55.123,41
• Transferencias y Donaciones de Capital	4'172.607,01
• Financiamiento Público	323.166,67
<b>TOTAL</b>	<b>5'901.335,54</b>



### 4.2.5. Estructura organizacional





#### 4.2.6. Indicadores de gestión


<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas <b>Subcomponente:</b> Dirección Administrativa <b>Periodo examinado:</b> 01 de enero al 31 de de diciembre de 2009
<b><u>FUNCIONARIOS CAPACITADOS</u></b>  <b>Funcionarios Capacitados</b> =Número de personal que se le ha dado capacitación/Número total de personal Permite conocer el porcentaje de funcionarios capacitados.
<b><u>ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL</u></b>  <b>Indicador de la estructura de la planta profesional</b> = Número de profesionales del área/ Número total de funcionarios del el área Este indicador mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.
<b><u>BIBLIOTECA MUNICIPAL</u></b>  <b>Biblioteca Municipal</b> = Total Usuarios Atendidos/Número de Empleados * 100 Nos indica si el número de empleados es adecuado para cubrir las actividades de la biblioteca municipal.



## INDICADORES DE GESTIÓN

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

**Subcomponente:** Dirección Financiera

**Periodo examinado:** 01 de enero al 31 de de diciembre de 2009

### LIMITES DE ENDEUDAMIENTO

**Limites de Endeudamiento** = Pasivos Totales/ Ingresos Corrientes \* 100.

Este indicador nos permite medir el stock de deuda pública y la capacidad de endeudamiento de Municipio.

### EFICIENCIA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (GASTOS)

**Eficiencia de Ejecución** = Valores Comprometidos/Valores Presupuestados \* 100

Nos permite conocer el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados.

### AUTONOMÍA FINANCIERA

**Autonomía Financiera**= Ingresos Corriente/Gastos Corrientes

Nos permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.

**4.2.7. Análisis foda municipio de piñas**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Buena Infraestructura, la cual cubre la demanda.</b>	<b>No se ha establecido un plan estratégico.</b>	<b>Capacidad de expansión física para servir mejor a la comunidad.</b>	<b>Incumplimiento de del Gobierno Central en la entrega de asignaciones.</b>
<b>El Alcalde actúa en coordinación con las decisiones de consejo.</b>	No existe un departamento de auditoría interna, así como tampoco un manual de control interno.	Implementación de nueva tecnología para desarrollar de una mejor manera las actividades dentro del Municipio.	Inestabilidad Política.
<b>Se ha realizado una gran cantidad de obras públicas para beneficio de la colectividad.</b>	Falta de capacitación al personal que labora en la institución.	Actualización y capacitación del personal con la finalidad de ser eficientes en el manejo de los recursos.	Presupuestos reducido, el cual puede afectar a la ejecución de obras por falta de recursos económicos.
<b>Se cuenta con un ambiente de trabajo agradable.</b>	Señalética interna deficiente.	Apoyo económico de organismos internacionales para la ejecución de proyectos.	Modificaciones continuas en las diferentes leyes a las que se rige el Municipio, ocasionando conflictos.

**4.2.8. Cuestionario del sistema de control interno**

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 1</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	<b>1.</b> ¿La Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados?	X		
	<b>2.</b> ¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?		X	
	<b>3.</b> ¿La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional?		X	
	<b>4.</b> ¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?		X	
	<b>5.</b> ¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	X		
	<b>6.</b> ¿Existe una cultura de rendición de cuentas?		X	
	<b>7.</b> ¿Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?			X



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 2</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	<b>8.</b> ¿Existe procedimientos para inducir a todos los empleados sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía?		X	
	<b>9.</b> ¿Se ha propiciado la creación de un Comité de Ética?		X	
	<b>10.</b> ¿Se induce a los nuevos empleados sobre cuestiones éticas?	X		
	<b>11.</b> ¿Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas?		X	
	<b>12.</b> ¿Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos?		X	
	<b>13.</b> ¿La Dirección toma acciones disciplinarias en respuesta a violaciones de la ética?		X	
	<b>14.</b> ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética?		X	
	<b>15.</b> ¿Se comunica al personal de las acciones que se toman sobre actos no éticos?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 3</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>	<b>16.</b> ¿Existen evidencias de un estilo participativo desarrollado por la máxima autoridad de la entidad?		X	
	<b>17.</b> ¿Se ha propiciado la creación de Comités para el tratamiento de problemas de gestión institucional?		X	
	<b>18.</b> ¿La Alcaldía fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas organizacionales?	X		
	<b>19.</b> ¿Se verifica que las promociones consideren los méritos de los empleados?	X		
	<b>20.</b> ¿Existen evidencias que la Alcaldía desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de objetivos?		X	
	<b>21.</b> ¿Se exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos?		X	
	<b>22.</b> ¿Se toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 4</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>	<b>23.</b> ¿Se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?		X	
	<b>24.</b> ¿La gestión de la Alcaldía está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajos los criterios de economía, eficacia y eficiencia?		X	
	<b>25.</b> ¿La Alcaldía desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos?		X	
	<b>26.</b> ¿Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido?		X	
	<b>27.</b> ¿Existen evidencias de la preocupación de la Alcaldía por la confiabilidad y la oportunidad de la información financiera?		X	
	<b>28.</b> ¿Se exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera de la entidad?	X		
	<b>29.</b> ¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 5</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS</b>	<b>30.</b> ¿Los miembros del Consejo de Administración y de Comités son independientes de la Alcaldía?		X	
	<b>31.</b> ¿El Consejo de Administración cuenta con consejeros externos?		X	
	<b>32.</b> ¿Cuáles son los Comités que se han conformado en la Entidad?			X
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	<b>33.</b> ¿El Consejo Cantonal cuenta con un documento que defina sus deberes y responsabilidades?	X		
	<b>34.</b> ¿El consejo cantonal y el Consejo de administración realizan sesiones con frecuencia?	X		
	<b>35.</b> ¿Se proporciona en forma oportuna y suficiente información a los miembros del Consejo que permita supervisar los resultados alcanzados?	X		
	<b>36.</b> ¿Se comunica al Consejo cantonal sobre alguna información confidencial, investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 6</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	<b>37.</b> ¿Considera usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la entidad y sus actividades?	X		
	<b>38.</b> ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos?		X	
	<b>39.</b> ¿Existe procedimientos administrativos y éstos están incluidos en los reglamentos?		X	
	<b>40.</b> ¿Existen procedimientos operativos y éstos están incluidos en el manual?		X	
	<b>41.</b> ¿Existen mecanismos para la revisión y actualización de los procedimientos?		X	
	<b>42.</b> ¿Se ha elaborado el manual de funciones?		X	
	<b>43.</b> ¿Se ha elaborado el manual de puestos y el reglamento interno?		X	
	<b>44.</b> ¿Existen medios de comunicación para informar a los empleados sobre los reglamentos específicos y manuales?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 7</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA</b>	<b>45.</b> ¿Se ha establecido un manual que describa las funciones específicas de cada puesto?		X	
	<b>46.</b> ¿Se ha elaborado un Plan Operativo Anual Individual para todos los empleados?		X	
	<b>47.</b> ¿Este plan determina la denominación del puesto, la dependencia, la supervisión ejercida y la ubicación dentro de la estructura organizacional?		X	
	<b>48.</b> ¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	X		
	<b>49.</b> ¿Se evalúa el desempeño de los empleados, con el fin de tomar medidas correctivas?		X	
	<b>50.</b> ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	X		
	<b>51.</b> ¿Se dispone del personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 8</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	<b>52.</b> ¿La institución cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?	X		
	<b>53.</b> ¿Existe un reglamento específico de Gestión del Personal?		X	
	<b>54.</b> ¿Se actualiza dicho reglamento de acuerdo a los cambios ocurridos?		X	
	<b>55.</b> ¿Se comunican a los empleados las políticas de manejo del personal?		X	
	<b>56.</b> ¿Se ha determinado formalmente quién o quienes deben aplicar las distintas políticas para el manejo del personal?		X	
	<b>57.</b> ¿Se analiza frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal de la entidad?		X	
	<b>58.</b> ¿Existen procedimientos para la selección, contratación y capacitación del personal?	X		
	<b>59.</b> ¿Se procura la estabilidad de los empleados que muestran desempeños adecuados?	X		



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 9</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA</b>	<b>60.</b> ¿La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad?	X		
	<b>61.</b> ¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?		X	
	<b>62.</b> ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	X		
	<b>63.</b> ¿Se incluye mecanismos de responsabilidad en todos los procesos?	X		
	<b>64.</b> ¿Se elaboran informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X		
	<b>65.</b> ¿La Alcaldía muestra interés para analizar las variaciones relativas al cumplimiento de objetivos y aplicación del CORRE?			X
	<b>66.</b> ¿Se realiza revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión?			X
	<b>67.</b> ¿La entidad suministra toda la información requerida, con el fin de demostrar su responsabilidad?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 10</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>68.</b> ¿La entidad cuenta con una misión formal aprobada por el consejo?		X	
	<b>69.</b> ¿Se ha formulado objetivos que expresen claramente lo que la entidad desea conseguir?		X	
	<b>70.</b> ¿Existe vinculación entre los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos y de estrategias?		X	
	<b>71.</b> ¿Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos?		X	
	<b>72.</b> ¿Las estrategias establecidas son consistentes con los objetivos?		X	
	<b>73.</b> ¿Se han fijado indicadores de rendimiento que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos?		X	
	<b>74.</b> ¿Se disponen de medios de comunicación para informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de la entidad?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 11</b>			
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN					
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro					
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima					
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>75.</b> ¿La entidad ha formulado objetivos específicos?		X		
	<b>76.</b> ¿Los objetivos específicos tienen una fuerte conexión con los objetivos y planes estratégicos?		X		
	<b>77.</b> ¿Considera usted, que los objetivos específicos han facilitado la coordinación y han evitado la duplicación de esfuerzos?			X	
	<b>78.</b> ¿Los recursos son suficientes en cantidad y calidad para el logro de los objetivos?	X			
	<b>79.</b> ¿Se han identificado factores críticos de éxito, indicadores de gestión y medios de verificación objetiva?			X	
	<b>80.</b> ¿La entidad promueve la participación de los empleados en la determinación de objetivos?			X	
	<b>81.</b> ¿Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos?			X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 12</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE</b>	<b>82.</b> ¿La Alcaldía demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles?	X		
	<b>83.</b> ¿Los miembros de la organización tienen conocimiento de los elemento del CORRE?		X	
	<b>84.</b> ¿La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE?		X	
	<b>85.</b> ¿La Alcaldía analiza los informes de cumplimiento de objetivos?		X	
	<b>86.</b> ¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?	X		
	<b>87.</b> ¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?		X	
	<b>88.</b> ¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimiento?		X	
	<b>89.</b> ¿Se elaboran informes de cumplimiento de indicadores?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 13</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA</b>	<b>90.</b> ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos?		X	
	<b>91.</b> ¿La Alcaldía considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X		
	<b>92.</b> ¿Existe evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?		X	
	<b>93.</b> ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?		X	
	<b>94.</b> ¿Se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares?		X	
	<b>95.</b> ¿La administración presta atención a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?		X	
	<b>96.</b> ¿Los directivos realizan ajustes a los niveles de riesgo aceptado y su tolerancia?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 14</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>FACTORES EXTERNOS E INTERNOS</b>	<b>97.</b> ¿La Alcaldía apoya las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?		X	
	<b>98.</b> ¿Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos?		X	
	<b>99.</b> ¿Aquellos mecanismos han resultado ser idóneos?			X
	<b>100.</b> ¿Se tienen evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo?		X	
	<b>101.</b> ¿Los empleados han participado en la determinación de los factores de riesgo?		X	
	<b>102.</b> ¿Existe un canal de comunicación adecuado que permita informar a los miembros de la organización sobre los estudios realizados?		X	
	<b>103.</b> ¿Los resultados obtenidos de los estudios realizados, sirven de base para la toma de decisiones respecto a los factores de riesgo?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 15</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>	<b>104.</b> ¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		X	
	<b>105.</b> ¿La Alcaldía apoya las acciones orientadas a identificar dichos eventos?		X	
	<b>106.</b> ¿El personal participa en la identificación de eventos?		X	
	<b>107.</b> ¿Se dispone de mecanismos de actualización e investigación de nuevos eventos?		X	
<b>CATEGORÍA DE EVENTOS</b>	<b>108.</b> ¿Dentro de la entidad se categoriza los eventos?		X	
	<b>109.</b> ¿La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?		X	
	<b>110.</b> ¿Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?		X	
	<b>111.</b> ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 16</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN <b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro <b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO</b>	<b>112.</b> ¿Existe una metodología para establecer las probabilidades e impactos de los eventos?		X	
	<b>113.</b> ¿La dirección apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos?		X	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>114.</b> ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		X	
	<b>115.</b> ¿Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos?		X	
	<b>116.</b> ¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X	
<b>RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS</b>	<b>117.</b> ¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad?		X	
	<b>118.</b> ¿Considera usted que la entidad está preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios?		X	
	<b>119.</b> ¿La información interna y externa permite identificar hechos que puedan generar cambios?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 17</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>CATEGORÍAS DE RESPUESTAS</b>	<b>120.</b> ¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir, aceptar los riesgos?		X	
	<b>121.</b> ¿La evidencia que respalda dicho análisis es confiable y de calidad?			X
	<b>122.</b> ¿Existe apoyo a las acciones orientadas al estudio de las alternativas?		X	
	<b>123.</b> ¿Se comunica a los miembros de la entidad los resultados obtenidos?		X	
<b>DECISIÓN DE RESPUESTAS</b>	<b>124.</b> ¿Existen mecanismos para apoyar las decisiones?		X	
	<b>125.</b> La evidencia que respalda las decisiones tomadas ¿Es confiable?		X	
	<b>126.</b> ¿Se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran más adecuada?		X	
	<b>127.</b> ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 18</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS</b>	<b>128.</b> ¿Las actividades de control, han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos?		X	
	<b>129.</b> ¿Se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos?		X	
	<b>130.</b> ¿La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?		X	
	<b>131.</b> ¿Se busca incorporar los controles a los distintos procesos?		X	
	<b>132.</b> ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X	
	<b>133.</b> ¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?		X	
	<b>134.</b> ¿Los controles establecidos guardan una relación adecuada de costo con beneficio?		X	
	<b>135.</b> ¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 19</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>136.</b> ¿La entidad ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información?		X	
	<b>137.</b> ¿Dicho plan guarda relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?			X
	<b>138.</b> ¿La administración promueve el desarrollo de tecnología de información?		X	
	<b>139.</b> ¿Las mejoras de tecnología se las realiza considerando los controles y la gestión de riesgos?		X	
	<b>140.</b> ¿La Alcaldía apoya la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?		X	
	<b>141.</b> ¿Se busca integrar las estrategias, las operaciones y el cumplimiento de normas con el desarrollo tecnológico de la entidad?		X	
	<b>142.</b> ¿Se comunica eficientemente a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 20</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES</b>	<b>143.</b> ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación?		X	
	<b>144.</b> ¿La Alcaldía muestra compromiso para cumplir con dichas políticas y normas?		X	
	<b>145.</b> ¿Se realizan supervisiones internas y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de dichas normas?		X	
<b>HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN</b>	<b>146.</b> ¿Las políticas permiten el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad?		X	
	<b>147.</b> ¿La Alcaldía analiza la información recibida?		X	
	<b>148.</b> ¿La información es suministrada con el suficiente detalle y oportunidad?		X	
	<b>149.</b> ¿Se revisan con frecuencia los sistemas de información?		X	
	<b>150.</b> ¿Los niveles directivos prestan atención a los informes que les presentan las unidades a su cargo?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 21</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS</b>	<b>151.</b> ¿Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las unidades de la entidad?	X		
	<b>152.</b> ¿Se cuentan con políticas que permitan la integración de la información?		X	
	<b>153.</b> ¿Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información?	X		
<b>CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>154.</b> ¿Se ha identificado irregularidades o errores en la producción de informes?		X	
	<b>155.</b> ¿Los sistemas de información aseguran la confiabilidad de los datos e informe?	X		
	<b>156.</b> ¿Existe evidencia de que los controles son aplicados por toda la organización?		X	
	<b>157.</b> ¿Se supervisa frecuentemente los procesos y sistemas de información?	X		
	<b>158.</b> ¿Se lleva a cabo auditorías internas?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 22</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>159.</b> ¿Existe un medio de comunicación que informe al personal sobre sus responsabilidades respecto al CORRE?		X	
	<b>160.</b> ¿Se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos?		X	
	<b>161.</b> ¿La Alcaldía atiende las propuestas del personal respecto de mejoraras del servicio?		X	
	<b>162.</b> ¿Existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de La comunidad?		X	
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	<b>163.</b> ¿Se promueve una cultura de transparencia en la información?	X		
	<b>164.</b> ¿El personal está consciente de que la información entregada a las entidades reguladoras debe ser fidedigna?	X		
	<b>165.</b> ¿Hay procedimientos para comunicar a terceros sobre normas éticas de la entidad?		X	
	<b>166.</b> ¿Se da seguimiento a las informaciones obtenidas por parte de terceros?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 23</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>SUPERVISIÓN PERMANENTE</b>	<b>167.</b> ¿Se ha informado a todo el personal sobre las políticas de comunicación?		X	
	<b>168.</b> ¿Se dispone de evidencia fidedigna de que el CORRE está funcionando adecuadamente?		X	
	<b>169.</b> ¿Existe un procedimiento que nos permita verificar que la información de terceros concuerda con la información interna?		X	
	<b>170.</b> ¿Se efectúan seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información?		X	
	<b>171.</b> ¿Dichas reuniones han suministrado información respecto a que el CORRE está operando eficazmente?			X
	<b>172.</b> ¿Se llevan a cabo comparaciones periódicas entre los importes registrados con los activos físicos?	X		
	<b>173.</b> ¿Se toma en consideración las recomendaciones de los auditores respecto de la forma de mejorar el CORRE?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 24</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>EVALUACIÓN INTERNA</b>	<b>174.</b> ¿Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE?		X	
	<b>175.</b> ¿El proceso de evaluación permite detectar deficiencias del CORRE?		X	
	<b>176.</b> ¿Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE?		X	
	<b>177.</b> ¿Dichos canales de comunicación permiten informar a cada uno de los empleados de la entidad?		X	
	<b>178.</b> ¿Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para eliminar las deficiencias del CORRE?		X	
	<b>179.</b> ¿Se llevan a cabo auditorías internas?		X	
	<b>180.</b> ¿La Alcaldía muestra interés en los resultados de las auditorías aplicadas?		X	
	<b>181.</b> ¿El Consejo ha conformado un Comité de Auditoría?		X	



<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE</b>		<b>Hoja No. 25</b>		
<b>ENTIDAD:</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN				
<b>ELABORADO POR:</b> Soraya Toro				
<b>REVISADO POR:</b> Mayra Lima				
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>EVALUACIÓN EXTERNA</b>	<b>182.</b> ¿En la entidad se efectúan auditorías externas?	X		
	<b>183.</b> ¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes?		X	
	<b>184.</b> ¿La entidad proporciona toda la información requerida por los auditores externos?	X		
	<b>185.</b> ¿Responde la administración en forma oportuna y apropiada a las observaciones y recomendaciones de los auditores independientes?	X		
	<b>186.</b> ¿Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoría?		X	
	<b>187.</b> ¿Recibe la entidad hallazgos y recomendaciones de los organismos reguladores?		X	
	<b>188.</b> ¿Existen procedimientos específicos para comunicar a todos los miembros de la entidad sobre los informes de auditoría?		X	



## **4.2.9. Enfoque de auditoria**

### **4.2.9.1. Motivos de la Auditoría**

La Auditoria de Gestión a la Municipalidad del Cantón Piñas se lleva a cabo, con el objeto de evaluar la gestión administrativa mediante el estudio de dos áreas específicas; para ello se aplicaran las Normas de Auditoria de General Aceptación así como las Normas Internacionales, la ley de Régimen Municipal y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

### **4.2.9.2. Objetivos de la Auditoría**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Comprobar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Establecer si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades planificadas y presupuestadas.
- Evaluar las actividades que desarrolla la municipalidad para determinar si están en relación con los objetivos planteados.
- Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.



#### **4.2.9.3. Alcance**

La presente auditoría a la Municipalidad del Cantón Piñas, comprende la gestión de las actividades que lleva a cabo en beneficio de la comunidad, del sistema de control interno y el cumplimiento de la jurisprudencia y más normativa aplicable a dicha entidad. Se abarcará las operaciones comprendidas entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

#### **4.2.9.4. Componentes y Subcomponentes**

De acuerdo con las visitas realizadas a la organización se identificó las áreas sobre las cuales se prestara especial atención; los componentes y subcomponentes que serán objeto de análisis son:

- **Componente:** Dirección Administrativa.  
**Subcomponentes:** Recursos Humanos, Biblioteca
- **Componente:** Dirección Financiera  
**Subcomponentes:** Tesorería, Bodega.

### **4.3. FASE II Planificación**

La fase de planificación, busca orientar la auditoría hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe fijarse los pasos a seguir en la presente fase y en las fases siguientes. En esta etapa se programarán las actividades a desarrollar a lo largo de la investigación, haciendo constar quienes ejecutarán las actividades de auditoría, la designación de responsabilidades, los días necesarios para cada tarea y las fechas en que se realizarán.



Para el caso de nuestra investigación, durante la fase de conocimiento preliminar se ha podido determinar, que los subcomponentes de resultado clave y que deben ser evaluados dentro de la auditoría son: Recursos Humanos, Biblioteca, Tesorería, Bodega, no solamente por su importancia dentro de la institución, sino porque cumplen un papel preponderante en la prestación del servicio médico que ofrece la clínica.

Por lo tanto, para planificar de manera óptima las tareas en cada uno de los subcomponentes mencionados, se llevaran a cabo las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de la documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación de Control Interno de los subcomponentes que son objeto del estudio, que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”.
- Elaborar el Memorando de Planificación, donde constaran: los miembros encargados de la auditoría, días laborables necesarios para la investigación, materiales, enfoque de la auditoría y otros aspectos importantes que deben constar dentro del mismo.
- Elaboración de los programas de trabajo por cada subcomponente objeto de estudio, donde se detallaran: las tareas a realizar, la fecha de ejecución, el papel de trabajo correspondiente a la tarea y la persona encargada de cumplir con tal responsabilidad.



### 4.3.1. Orden de trabajo

Piñas, 09 de Agosto de 2010



**Oficio # 02**

**Asunto:** Orden de Trabajo Definitiva # 001

**Señoras**

Mayra Johanna Lima

**SUPERVISORA DEL EQUIPO**

Soraya Lisbeth Toro Apolo

**JEFA DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe del primer avance de la primera fase de la “Auditoria de Gestión a la Municipalidad del Cantón Piñas se ha determinado los subcomponentes y áreas de resultado clave las cuales son:

- Dirección Administrativa (Recursos Humanos, Biblioteca)
- Dirección Financiera ( Tesorería, Bodega)

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se derive de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación de control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del alcalde, y funcionarios de la entidad auditada, esto para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá sustentado con indicadores y estándares, a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión de trabajo.



Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que se definan los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de clientes internos como externos del componente auditado.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi  
**AUDITOR GENERAL**

**4.3.2. Evaluación específica de control interno****4.3.2.1. Subcomponente recursos humanos**

		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 1</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		RECURSOS HUMANOS			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
1	¿Esta área gestiona en función de planes o programas; es decir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha establecido Objetivos?</li> <li>• ¿Los objetivos planteados son de conocimiento personal?</li> </ul>		X X X		
2	¿La estructura organizativa de esta área está Definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que permita conocer la gestión de la Dirección?		X		
4	¿Se cuenta con personal suficiente en esta Dependencia?	X			
5	¿Existe control de gestión en la Dirección?		X		
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El espacio físico de trabajo es: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adecuado</li> <li>b) Señalizado</li> <li>c) Cómodo y seguro</li> </ul>	X X	X		
8	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el remplazo necesario y capacitado?	X			



		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 2</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		RECURSOS HUMANOS			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
9	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del área de Recursos Humanos conozcan las funciones del resto de compañeros?		X		
10	¿El área de Recursos Humanos está dotada de equipos y programas y materiales suficientes?	X			
11	¿Son evaluadas las funciones del personal del área de Recursos Humanos?	X			
12	¿Se preparan reportes de gestión?		X		
13	¿Los reportes son elevados a sesión de consejo?		X		
14	Los perfiles de los funcionarios del área de Recursos Humanos son los adecuados para el cargo ejercen	X			
15	¿Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas?	X			
16	¿El archivo se encuentra organizado y es de fácil organización?	X			
17	¿Existe un responsable de estos archivos?	X			
18	¿El personal es capacitado con frecuencia en las áreas de su competencia?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 3</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		RECURSOS HUMANOS			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
19	¿Existe una planificación estratégica dentro de esta área?		X		
20	¿Se efectúan reuniones habituales con el alcalde para tratar asuntos estratégicos?		X		
21	¿Se controla la asistencia del personal?	X			
22	¿Se diseñan formularios para el control del personal?	X			
23	¿Se calcula correctamente y registra las remuneraciones del personal para el respectivo pago?	X			
24	¿Se prepara informes periódicos y anuales sobre las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención?	X			
25	¿Se mantiene actualizados los documentos y los registros con todos los antecedentes referida al personal que labora en la institución?	X			

**4.3.2.2. Subcomponente biblioteca**

		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 1</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BIBLIOTECA			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
1	¿Esta área gestiona en función de planes o programas; es decir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha establecido Objetivos?</li> <li>• ¿Los objetivos planteados son de conocimiento personal?</li> </ul>		X X X		
2	¿La estructura organizativa de esta área está Definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que permita conocer la gestión de la Dirección?		X		
4	¿Se cuenta con personal suficiente en esta Dependencia?	X			
5	¿Existe control de gestión en el área?		X		
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El espacio físico de trabajo es: <ul style="list-style-type: none"> <li>d) Adecuado</li> <li>e) Señalizado</li> <li>f) Cómodo y seguro</li> </ul>	X	X X		
8	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el remplazo necesario y capacitado?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 2</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BIBLIOTECA			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
9	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del área de Biblioteca conozcan las funciones del resto de compañeros?		X		
10	¿El área de Biblioteca está dotada de equipos y programas y materiales suficientes?		X		
11	¿Son evaluadas las funciones del personal del área de Biblioteca?	X			
12	¿Se preparan reportes de gestión?		X		
13	¿Los reportes son elevados a sesión de consejo?		X		
14	Los perfiles de los funcionarios del área de Bodega son los adecuados para el cargo ejercen	X			
15	¿Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas?	X			
16	¿El archivo se encuentra organizado y es de fácil organización?	X			
17	¿Existe un responsable de estos archivos?	X			
18	¿El personal es capacitado con frecuencia en las áreas de su competencia?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 3</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BIBLIOTECA			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
19	¿Existe una planificación estratégica dentro de esta área?		X		
20	¿Se efectúan reuniones habituales con el alcalde para tratar asuntos estratégicos?		X		
21	¿Se mantiene en funcionamiento sistemas y procedimiento para el ingreso de usuarios?	X			
22	¿La atención se realiza en horarios que establece la autoridad?	X			
23	¿Se planifica, organiza y vigila el movimiento de la biblioteca garantizando la eficiencia en el servicio a la colectividad?	X			
24	¿Se mantiene registros actualizados del movimiento de la biblioteca?	X			
25	¿Se participa en los convenios con instituciones públicas y privadas a efecto de incrementar el material bibliográfico?	X			

**4.3.2.3. Subcomponente tesorería**

		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 1</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		TESORERÍA			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
1	¿Esta área gestiona en función de planes o programas; es decir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha establecido Objetivos?</li> <li>• ¿Los objetivos planteados son de conocimiento personal?</li> </ul>		X X X		
2	¿La estructura organizativa de esta área está Definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que permita conocer la gestión de la Dirección?		X		
4	¿Se cuenta con personal suficiente en esta Dependencia?	X			
5	¿Existe control de gestión en el área?		X		
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El espacio físico de trabajo es: <ul style="list-style-type: none"> <li>g) Adecuado</li> <li>h) Señalizado</li> <li>i) Cómodo y seguro</li> </ul>	X X	X		
8	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el remplazo necesario y capacitado?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 2</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		TESORERÍA			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
9	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del área de Tesorería conozcan las funciones del resto de compañeros?		X		
10	¿El área de Tesorería está dotada de equipos y programas y materiales suficientes?	X			
11	¿Son evaluadas las funciones del personal del área de Tesorería?	X			
12	¿Se preparan reportes de gestión?		X		
13	¿Los reportes son elevados a sesión de consejo?		X		
14	Los perfiles de los funcionarios del área de Tesorería son los adecuados para el cargo ejercen	X			
15	¿Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas?	X			
16	¿El archivo se encuentra organizado y es de fácil organización?	X			
17	¿Existe un responsable de estos archivos?	X			
18	¿El personal es capacitado con frecuencia en las áreas de su competencia?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 3</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		TESORERÍA			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
19	¿Existe una planificación estratégica dentro de esta área?		X		
20	¿Se efectúan reuniones habituales con el alcalde para tratar asuntos estratégicos?		X		
21	¿Se clasifica las partidas de ingreso?	X			
22	¿Se deposita diariamente las recaudaciones efectivas de los recursos financieros?	X			
23	¿Se generan informes financieros periódicos para el Consejo Municipal?	X			
24	¿Se efectúan periódicamente arquez de cajas, cajas chicas y fondos especiales?	X			
25	¿El personal que labora en esta área es altamente competente, confiable y profesional en sus labores?	X			

**4.3.2.4. Subcomponente proveería y bodega**

		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 1</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BODEGA			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
1	¿Esta área gestiona en función de planes o programas; es decir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha establecido Objetivos?</li> <li>• ¿Los objetivos planteados son de conocimiento personal?</li> </ul>		X X X		
2	¿La estructura organizativa de esta área está Definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que permita conocer la gestión de la Dirección?		X		
4	¿Se cuenta con personal suficiente en esta Dependencia?	X			
5	¿Existe control de gestión en el área?		X		
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El espacio físico de trabajo es: <ul style="list-style-type: none"> <li>j) Adecuado</li> <li>k) Señalizado</li> <li>l) Cómodo y seguro</li> </ul>		X X X		
8	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el remplazo necesario y capacitado?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 2</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BODEGA			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
9	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del área de Bodega conozcan las funciones del resto de compañeros?		X		
10	¿El área de Bodega está dotada de equipos y programas y materiales suficientes?	X			
11	¿Son evaluadas las funciones del personal del área de Bodega?	X			
12	¿Se preparan reportes de gestión?		X		
13	¿Los reportes son elevados a sesión de consejo?		X		
14	Los perfiles de los funcionarios del área de Bodega son los adecuados para el cargo ejercen	X			
15	¿Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas?	X			
16	¿El archivo se encuentra organizado y es de fácil organización?	X			
17	¿Existe un responsable de estos archivos?	X			
18	¿El personal es capacitado con frecuencia en las áreas de su competencia?		X		



		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No. 3</b>
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN			
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCION FINANCIERA			
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		BODEGA			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
19	¿Existe una planificación estratégica dentro de esta área?		X		
20	¿Se efectúan reuniones habituales con el alcalde para tratar asuntos estratégicos?		X		
21	¿Se lleva un control y registro permanente de los bienes de inventario que están a cargo de las diferentes actividades administrativas?	X			
22	¿El responsable del área participa de las constataciones físicas de inventarios?	X			
23	¿Se generan informes financieros periódicos para el Consejo Municipal?	X			
24	¿Existe una lista de proveedores certificados?	X			
25	¿Se lleva al día los Kardex de Bodega?	X			

**4.3.3. Determinación del riesgo y confianza**

 <b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b>		
<b>Matriz de Ponderación</b> <b>Componente:</b> Dirección Administrativa <b>Subcomponente:</b> Recursos Humanos		
<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Diseñar formularios para el control de personal.	26	12
2. Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información del personal.	26	25
3. Asesorar oportunamente al personal municipal.	26	26
4. Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.	26	25
5. Calcular y registrar las remuneraciones del personal para el respectivo pago.	26	25
6. Organizar y aplicar programas de capacitación y desarrollo personal.	26	20
7. Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios.	26	15
8. Planificar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales.	26	14
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>162</b>



**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS**

**Determinación del Nivel de Confianza**

**Componente:** Dirección Administrativa

**Subcomponente:** Recursos Humanos

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

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

PT

$$CP = \frac{162 \times 100}{208} = 78\% \text{ Nivel de confianza alto; riesgo bajo}$$

**Determinación del Nivel del Riesgo**

<b>CONFIANZA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
Baja	15%-50%	Alto
Moderada	51%-75%	Moderado
<b>Alta</b>	<b>76%-95%</b>	<b>Bajo</b>

El subcomponente Recursos Humanos se ubica en el rango 76%-95% lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza es alto.



## ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS

### INFORME DE OBSERVACIÓN

**Componente:** Dirección Administrativa

**Subcomponente:** Recursos Humanos

Luego de realizar la visita al edificio principal del Municipio de Piñas y su Dirección Administrativa se ha podido observar que dentro de esta Dirección se encuentra el subcomponente de Recursos Humanos el cual está a cargo de la Ing. Cathia Loayza, en este departamento es donde se realiza el control de la asistencia del personal que labora en la institución, así mismo es responsabilidad de este el proponer políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas pertinentes y los principios de administración de personal.

En el área de Recursos Humanos se realiza la tramitación de los sumarios administrativos a funcionarios y empleados de conformidad con la Ley de servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento de Aplicación, y más investigaciones sumarias que se requieren, y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas situaciones, además se asegura de la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes de trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites o certificaciones que requiera el personal.

El personal que labora en esta área es profesional y cuenta con experiencia en las funciones que desempeña, además son amables, educados con el trato tanto a los usuarios internos como externos, todo esto se pudo corroborar con la visita que se realizó a las instalaciones de la institución el día 02 de agosto de 2010.



 <b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b>		
<b>Matriz de Ponderación</b>		
<b>Componente: Dirección Administrativa</b>		
<b>Subcomponente: Biblioteca</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Planificar, organizar, vigilar el movimiento de la biblioteca.	8	6
2. Mantener actualizado y en funcionamiento sistemas y procedimientos para el ingreso, clasificación, codificación de libros, folletos, revistas, etc.	8	6
3. Organizar un sistema adecuado de ordenamiento físico de la biblioteca.	8	8
4. Mantener registros actualizados del movimiento de la biblioteca.	8	8
5. Atender en horarios que establezca la autoridad.	8	8
6. Participar en convenios con instituciones públicas y privadas.	8	4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>40</b>



**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS**

**Determinación del Nivel de Confianza**

**Componente:** Dirección Administrativa

**Subcomponente:** Biblioteca

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

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

$$CP = \frac{40 \times 100}{48} = 83\% \text{ Nivel de confianza alto; riesgo bajo.}$$

**Determinación del Nivel del Riesgo**

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
Baja	15%-50%	Alto
Moderada	51%-75%	Moderado
<b>Alta</b>	<b>76%-95%</b>	<b>Bajo</b>

El subcomponente biblioteca se ubica en el rango 76%-95%, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza es alto.



 <p data-bbox="581 262 1323 352" style="text-align: center;"><b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b> <b>INFORME DE OBSERVACIÓN</b></p>
<p data-bbox="397 457 922 493"><b>Componente:</b> Dirección Administrativa</p> <p data-bbox="397 508 771 543"><b>Subcomponente:</b> Biblioteca</p>
<p data-bbox="386 583 1442 892">El día lunes 16 de agosto de 2010 nos acercamos a la Municipalidad del Cantón Piñas con el fin de llevar a cabo la fase de planificación de la auditoría de gestión que se está realizando al departamento de Dirección Administrativa, específicamente al subcomponente Biblioteca, en este fuimos atendidas por el Lic. Ángel Castillo quien muy amablemente nos explicó los procesos que se realizan este subcomponente.</p> <p data-bbox="386 966 1442 1165">Durante la visita nos pudimos dar cuenta que la Biblioteca de la institución se encuentra en muy buen estado; se observó que al ingreso de la biblioteca se solicita al usuario que registre sus datos personales con la finalidad de llevar un registro de las personas que ingresan el mismos que se mantiene actualizado.</p> <p data-bbox="386 1239 1442 1606">Observamos que se mantiene un adecuado orden de las repisas, vitrinas e instalaciones que permiten una identificación y localización eficiente de libros, folletos, revistas, folletos, boletines, mapas y demás documentos informativos; por otra parte es un gran avance que se haya implementado equipos de computación para permitir a la ciudadanía acceder a bibliotecas virtuales así como a internet con la finalidad de facilitar la búsqueda de información así como prestar un mejor servicio a la comunidad.</p> <p data-bbox="386 1627 1442 1827">Los horarios de atención de la Biblioteca Municipal son de 8am a 12 am y de 2pm a 6pm horarios que son establecidos por la autoridad, se puede concluir el presente informe indicando que el responsable de esta área es eficiente y responsable en el servicio que presta a la colectividad.</p>



 <b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b>		
<b>Matriz de Ponderación</b>		
<b>Componente: Dirección Financiera</b>		
<b>Subcomponente: Tesorería</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Se clasifica las partidas de ingresos y en orden alfabético los títulos de crédito, especies valoradas.	12	6
2. Mantener al día y en orden alfabético el Registro de Cuenta Corriente de los contribuyentes del Gobierno Municipal.	12	8
3. Ejecutar las actividades de recaudación.	12	12
4. Llevar adelante campañas de publicidad que impliquen el conocimiento de los deberes y derechos de los contribuyentes.	12	0
5. Depositar diariamente las recaudaciones efectivas de los recursos financieros.	12	8



6. Recaudar, custodiar y hacer entrega oportuna de los fondos y valores recibidos en garantía y custodia.	12	8
7. Elaborar diariamente el parte o boletines de ingresos.	12	9
8. Elaborar informes periódicos y anuales sobre las funciones y actividades de la Tesorería.	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>61</b>



 <p style="text-align: center;"><b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b></p>		
<p><b>Determinación del Nivel de Confianza</b></p> <p><b>Componente:</b> Dirección Financiera</p> <p><b>Subcomponente:</b> Tesorería</p>		
<p><b>CP:</b> Confianza Ponderada</p> <p><b>CT:</b> Calificación Total</p> <p><b>PT:</b> Ponderación Total</p> <p><b>CP = <math>\frac{CT \times 100}{PT}</math></b></p> <p><b>CP = <math>\frac{61 \times 100}{96}</math> = 64%</b> Nivel de confianza y riesgo moderado</p>		
<p><b>Determinación del Nivel del Riesgo</b></p>		
<b>CONFIANZA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
Baja	15%-50%	Alto
<b>Moderada</b>	<b>51%-75%</b>	<b>Moderado</b>
Alta	76%-95%	Bajo
<p>El subcomponente Tesorería se ubica en el rango 51%-75%, lo que significa que su nivel de riesgo y confianza es moderado.</p>		



## ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS

### INFORME DE OBSERVACIÓN

**Componente:** Dirección Financiera

**Subcomponente:** Tesorería

La segunda etapa de la Auditoría de Gestión hace referencia a la planificación del trabajo para lo cual se visitó el área de Tesorería gracias a la colaboración de la Econ. María Pinto encargada de este subcomponente, durante el proceso pudimos conocer a fondo como se desarrollan las diferentes actividades.

En esta área se realiza las actividades de recaudación ya sea directamente o a través de recaudadores los cuales deben estar bajo la responsabilidad del Tesorero, se lleva un control del movimiento efectivo de los ingresos propios, corrientes y de capital de los desembolsos de los recursos provenientes del crédito público.

Nos supieron manifestar que es responsabilidad de este subcomponente depositar diariamente las recaudaciones efectivas tanto de los recursos financieros múltiples cuanto de los que pertenecen a otras entidades públicas y terceras personas en general; en los Bancos depositarios oficiales, conforme los dispone la ley; además se realizan elaboran diariamente el parte o boletines de ingresos en los cuales incluyen las recaudaciones de fondos propios y ajenos los mismos que son enviados a la Dirección Financiera para el trámite legal correspondiente.

Al igual que en otros departamentos se realizan las actividades con eficiencia, profesionalismo y responsabilidad.



 <b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b>		
<b>Matriz de Ponderación</b>		
<b>Componente: Dirección Financiera</b>		
<b>Subcomponente: Bodega</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Recibir, almacenar y controlar las adquisiciones y provisión de suministros.	20	15
2. Llevar un control y registro de los bienes de inventario.	20	10
3. Mantener un registro de los principales proveedores.	20	12
4. Mantener cotizaciones actualizadas de los objetos de mayor uso y consumo de la entidad.	20	11
5. Dejar constancia de órdenes de compra, facturas que amparan las adquisiciones realizadas.	20	18
6. Mantener en existencia suministros y materiales.	20	14



7. Elaboración de las órdenes de ingresos y egresos de los bienes existentes en bodega.	20	19
8. Registro diario de kardex de bodega.	20	20
9. Constatación de códigos de bienes.	20	16
10. Presentación de informes periódicos y anuales del movimiento de los bienes inventariables de los suministros y materiales.	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>155</b>



## ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS

### Determinación del Nivel de Confianza

**Componente:** Dirección Financiera

**Subcomponente:** Bodega

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

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

$$CP = \frac{155 \times 100}{200} = 78\% \text{ Nivel de confianza alto; riesgo bajo}$$

### Determinación del Nivel del Riesgo

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
Baja	15%-50%	Alto
Moderada	51%-75%	Moderado
<b>Alta</b>	<b>76%-95%</b>	<b>Bajo</b>

El subcomponente Tesorería se ubica en el rango 76%-95%, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y confianza alta.



**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTAN PIÑAS**  
**INFORME DE OBSERVACIÓN**

**Componente:** Dirección Financiera

**Subcomponente:** Bodega

Con la finalidad de realizar la segunda fase de la Auditoría de Gestión que hace referencia a la planificación se visitó las instalaciones de la Municipalidad enfocándonos en este caso en el subcomponente bodega el mismo que se encuentra a cargo del Sr. Ermes Morales quien muy amablemente nos indicó las actividades que se realizan en esta área.

Primeramente se recibe las compras de bienes que realiza la institución para luego almacenar y controlar las adquisiciones de suministros y materiales con el fin de cuidar su mantenimiento y distribución de las distintas unidades administrativas del Gobierno Municipal; también nos indicaron este departamento se mantiene un registro de los principales proveedores del Gobierno Municipal manteniendo actualizadas las cotizaciones de los objetos de mayor uso y consumo de la entidad ,emitiendo informes al respecto, previo a las adquisiciones.

Con el objetivo de realizar de una manera transparente las actividades se deja constancia de las órdenes de compra, facturas y de más documentos que amparan las adquisiciones; también se elaboran las ordenes de ingresos y egresos de los bienes existentes de bodega los cuales se envían a la Dirección Financiera para su suscripción, registro, valoración y control contable correspondiente. De acuerdo con la visita realizada a este subcomponentes nos observamos que se realiza kardex de bodega diariamente.

**4.3.4. Memorando de planificación**

<b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS.</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>AUDITORIA DE GESTIONA : ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS</b>	
<b>PERIODO:</b> 01/01/2009-31/12/2009	
<b>1.- REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe</li> <li>• Cronograma de cumplimiento de recomendaciones</li> </ul>	
<b>2.- FECHAS DE INTERVENCIÓN</b>	
	<b>FECHA ESTIMADA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> <li>• Conocimiento preliminar</li> <li>• Planificación</li> <li>• Inicio del trabajo en el campo</li> <li>• Finalización del trabajo en el campo</li> <li>• Discusión del borrador del informe con funcionarios</li> <li>• Emisión del informe final.</li> <li>• Presentación del informe aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14-03-2010</li> <li>23-03-2010</li> <li>13-04-2010</li> <li>05-05-2010</li> <li>30-06-2010</li> <li>16-08-2010</li> <li>20-08-2010</li> <li>24-08-2010</li> </ul>
<b>3.- EQUIPO DE AUDITORIA (Multidisciplinario)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor General</li> <li>• Jefa de Equipo</li> <li>• Supervisora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ing. Miguel Ángel Arpi</li> <li>Mayra Lima</li> <li>Soraya Toro</li> </ul>

**4.- DÍAS PRESUPUESTADOS**

60 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar 20 días
- FASE II, Planificación 20 días
- FASE III, Ejecución 16 días
- FASE IV, Comunicación de resultados 4 días

**5.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
<b>Materiales y Suministros</b>		
• Hojas	150	10,00
• Esferos	5	2,00
• Carpetas	5	2,25
• Tinta de Impresora	2	10,00
• Copias o Impresiones	80	1,75
• Anillados	1	3,00
• Viáticos		36,00
<b>Otros Recursos</b>		
• Servicios Básicos		<b>10,00</b>
• Gastos de Celular- Internet		<b>30,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>105,00</b>

**6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:****6.1.- Información General de la Entidad****Misión**

Ofrecer servicios a la comunidad del cantón Piñas a través de obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico y social, en forma efectiva y oportuna generando credibilidad y transparencia.



## **Visión**

Elevar el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la ejecución de obras para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente la dotación de servicios básicos, acordes al desarrollo y crecimiento del cantón y la institución.

## **Objetivo General.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad, cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales, a través de la eficiencia en el manejo de recursos y en las diferentes áreas en las que se desenvuelve la entidad.

## **Objetivos Específicos.**

- Procurar el bienestar material de la sociedad y contribuir al fomento y proyección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón de sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional conveniencia entre los sectores de la comunidad.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos.
- Contribuir al fomento y protección de los intereses sociales.
- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través del cumplimiento de objetivos.
- Lograr que todos los procesos sean ágiles y efectivos.
- Constituir y cuidar el bien común básico.



### **Actividad Principal**

El Municipio del Cantón Piñas, lleva a cabo sus actividades en relación con el Artículos 11 y 14 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal los cuales establecen: “A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos  
Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley, son los siguientes:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción”.

Según la Ley Orgánica de Régimen Municipal “son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye a esta ley, las siguientes:

- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expendierlos;
- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;



- Control de construcciones;
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- Servicio de cementerios;
- Fomento del turismo
- Servicio de mataderos y plazas de mercado;
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- Planificación del desarrollo cantonal;
- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción;
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines;
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales;
- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad;



- Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades; y,
- Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica, en cualquier formato, producidas, reproducidas o distribuidas, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.”

### **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica de la Municipalidad de Piñas está diseñada de tal forma que la máxima autoridad es el Consejo Municipal encargado de vigilar la administración de la Entidad, además está conformado por el alcalde quien cuenta con un comité interno de coordinación, planificación y equipamiento, estos a su vez cuentan con niveles de asesoramiento entre los cuales está un asesor jurídico, comisiones permanentes y especiales.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por sector administrativo y financiero y finalmente el nivel operativo se divide en cuatro áreas entre las cuales se encuentran: obras públicas, planificación, servicios públicos, gestión ambiental y turismo.

### **Financiamiento**

La siguiente información fue tomada de los estados financieros de la Municipalidad correspondiente al año 2009.

**Ingresos Operacionales:**

• Impuestos	381.832,47
• Tasas y Contribuciones	283.161,57
• Venta de Bienes y Servicios	140.145,67
• Renta de inversiones y Multas	49.144,90
• Transferencias y Donaciones Corrientes	496.153,84
• Otros Ingresos	55.123,41
• Transferencias y Donaciones de Capital	4'172.607,01
• Financiamiento Público	323.166,67
<b>TOTAL</b>	<b>5'901.335,54</b>

**Principales Fortalezas**

- Buena Infraestructura, la cual cubre la demanda.
- El Alcalde actúa en coordinación con las decisiones de consejo.
- Se ha realizado una gran cantidad de obras públicas para beneficio de la colectividad.
- Se cuenta con un ambiente de trabajo agradable

**Principales Debilidades**

- No se ha establecido un plan estratégico.
- No existe un departamento de auditoría interna, así como tampoco un manual de control interno.
- Falta de capacitación al personal que labora en la institución.
- Señalética interna deficiente



### **Principales Oportunidades**

- Capacidad de expansión física para servir mejor a la comunidad
- Implementación de nueva tecnología para desarrollar de una mejor manera las actividades dentro del Municipio.
- Actualización y capacitación del personal con la finalidad de ser eficientes en el manejo de los recursos.
- Apoyo económico de organismos internacionales para la ejecución de proyectos.

### **Principales Amenazas**

- Incumplimiento de del Gobierno Central en la entrega de asignaciones
- Inestabilidad Política.
- Presupuestos reducido, el cual puede afectar a la ejecución de obras por falta de recursos económicos.
- Modificaciones continuas en las diferentes leyes a las que se rige el Municipio, ocasionando conflictos.

### **Subcomponentes Auditados**

- Dirección Administrativa (Recursos Humanos, Biblioteca)
- Dirección Financiera (Tesorería, Bodega)

### **Enfoque de la auditoría de gestión**

El enfoque de la presente auditoría de Gestión está orientado a la eficacia en el logro de los objetivos y actividades.



## **Objetivo General**

Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad para verificar que el manejo de los recursos se esté llevando de manera eficiente y que se cumpla con las Normas establecidas para obtener resultados con mayor efectividad, economía y calidad.

## **Objetivos específicos**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Comprobar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Establecer si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Evaluar las actividades que desarrolla la municipalidad para determinar si están en relación con los objetivos planteados.
- Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.

## **Alcance**

La presente auditoría a la Municipalidad del Cantón Piñas, comprende la gestión de las actividades que lleva a cabo en beneficio de la comunidad, del sistema de control interno y el cumplimiento de la jurisprudencia y más normativa aplicable a dicha entidad.

Se abarcara las operaciones comprendidas entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.



## **Indicadores de Gestión**

### **Dirección Administrativa**

- Funcionarios Capacitados
- Estructura de la Planta de Personal
- Biblioteca Municipal

### **Dirección Financiera**

- Límites de Endeudamiento
- Eficiencia de Ejecución Presupuestaria (gastos)
- Autonomía Financiera

## **7.- RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.**

### **AMBIENTE DE CONTROL**

#### **ASPECTOS POSITIVOS:**

- La Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados.
- Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.
- Se induce a los nuevos empleados sobre cuestiones éticas.
- La Alcaldía fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas organizacionales.
- Se verifica que las promociones consideren los méritos de los empleados.
- Se exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera de la entidad.
- El Consejo Cantonal cuenta con un documento que defina sus deberes y responsabilidades.



- El consejo cantonal y el Consejo de administración realizan sesiones con frecuencia.
- Se proporciona en forma oportuna y suficiente información a los miembros del Consejo que permita supervisar los resultados alcanzados.
- Considera usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la entidad y sus actividades.
- Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente.
- El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado.
- La institución cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.
- Existen procedimientos para la selección, contratación y capacitación del personal.
- Se procura la estabilidad de los empleados que muestran desempeños adecuados.
- La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad.
- Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización.
- Se incluye mecanismos de responsabilidad en todos los procesos.
- Se elaboran informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.

#### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- No existe un código de ética aprobado por la entidad.
- La Administración no predica con el ejemplo y no indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional.
- Dentro de la entidad no existe una cultura de rendición de cuentas.
- Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones.
- No existe procedimientos para inducir a todos los empleados sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía.
- No se ha propiciado la creación de un Comité de Ética.
- Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas.



- Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos.
- La Dirección no toma acciones disciplinarias en respuesta a violaciones de la ética.
- No se comunica al personal de las acciones que se toman sobre actos no éticos.
- No se ha propiciado la creación de Comités para el tratamiento de problemas de gestión institucional.
- No exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos.
- No se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles.
- La gestión de la Alcaldía no está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajos los criterios de economía, eficacia y eficiencia.
- No se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido.
- El Consejo de Administración no cuenta con consejeros externos.
- No se comunica al Consejo cantonal sobre alguna información confidencial, investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas.
- La entidad no revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos.
- No existe procedimientos administrativos.
- No existen procedimientos operativos.
- No se ha elaborado el manual de funciones, manual de puestos y el reglamento interno.
- No existen medios de comunicación para informar a los empleados sobre los reglamentos específicos y manuales.
- No se ha elaborado un Plan Operativo Anual Individual para todos los empleados.
- No se evalúa el desempeño de los empleados, con el fin de tomar medidas correctivas.
- No se dispone del personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades.
- No existe un reglamento específico de Gestión del Personal.



- No se comunican a los empleados las políticas de manejo del personal.
- Las habilidades del personal de la entidad no se analizan frecuentemente.
- No se establece objetivos con indicadores de rendimiento.
- La Alcaldía no muestra interés para analizar las variaciones relativas al cumplimiento de objetivos y aplicación del CORRE.
- No se realiza revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión.

### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **ASPECTOS POSITIVOS:**

- Los recursos con los que la entidad cuenta son suficientes en cantidad y calidad para el logro de los objetivos.
- La Alcaldía demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles.
- Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización.

#### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- La entidad no cuenta con una misión formal aprobada por el consejo.
- No se han formulado objetivos que expresen claramente lo que la entidad desea conseguir.
- No existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos.
- Las estrategias establecidas no son consistentes con los objetivos.
- No se han fijado indicadores de rendimiento que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos.
- No se disponen de medios de comunicación para informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de la entidad.
- No se han identificado factores críticos de éxito, indicadores de gestión y medios de verificación objetiva.



- La entidad no promueve la participación de los empleados en la determinación de objetivos.
- No se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos.
- Los miembros de la organización no tienen conocimiento de los elementos del CORRE.
- La Alcaldía no analiza los informes de cumplimiento de objetivos.
- Las políticas, normas y procedimientos no se actualizan frecuentemente.
- No se elaboran informes de cumplimiento de indicadores.
- No se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia.
- No se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares.
- La administración no presta atención a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.

### **IDENTIFICACION DE EVENTOS**

#### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- La Alcaldía no apoya las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos.
- Los empleados no han participado en la determinación de los factores de riesgo.
- No existe un canal de comunicación adecuado que permita informar a los miembros de la organización sobre los estudios realizados.
- No existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos.
- El personal no participa en la identificación de eventos.
- Dentro de la entidad no se categoriza los eventos.
- No existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos.



## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- No existe una metodología para establecer las probabilidades e impactos de los eventos.
- La dirección no apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos.
- No se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos.
- Los recursos utilizados para evaluar los riesgos no son suficientes.
- No se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo.
- No se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad.
- La información interna y externa no permite identificar hechos que puedan generar cambios.

## **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- No se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.
- No existe apoyo a las acciones orientadas al estudio de las alternativas.
- No se comunica a los miembros de la entidad los resultados obtenidos.
- No existen mecanismos para apoyar las decisiones.
- No se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran más adecuada.
- No se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas.



## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- Las actividades de control, no han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos.
- No se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos.
- La Dirección no apoya el diseño y la aplicación de los controles.
- No existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.
- Los empleados no se encuentran involucrados en la incorporación de controles.
- Los controles establecidos no guardan una relación adecuada de costo con beneficio.
- No existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control.
- La entidad no ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información.
- La administración no promueve el desarrollo de tecnología de información.
- Las mejoras de tecnología no se las realiza considerando los controles y la gestión de riesgos.
- La Alcaldía no apoya la implantación de planes estratégicos de tecnología de información.
- No se comunica eficientemente a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información.



## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **ASPECTOS POSITIVOS:**

- No se ha identificado irregularidades o errores en la producción de informes.
- Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las unidades de la entidad.
- Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información.
- Los sistemas de información aseguran la confiabilidad de los datos e informe.
- Se supervisa frecuentemente los procesos y sistemas de información.
- Se promueve una cultura de transparencia en la información.
- El personal está consciente de que la información entregada a las entidades reguladoras debe ser fidedigna.

### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- No existen políticas relativas a la información y comunicación.
- La Alcaldía no analiza la información recibida.
- La información no es suministrada con el suficiente detalle y oportunidad.
- No se revisan con frecuencia los sistemas de información.
- Los niveles directivos no prestan atención a los informes que les presentan las unidades a su cargo.
- No se cuentan con políticas que permitan la integración de la información.
- No se lleva a cabo auditorías internas.
- No existe un medio de comunicación que informe al personal sobre sus responsabilidades respecto al CORRE.
- No se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos.



- La Alcaldía no atiende las propuestas del personal respecto de mejoraras del servicio.
- No existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de la comunidad.
- No hay procedimientos para comunicar a terceros sobre normas éticas de la entidad.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

### **ASPECTOS POSITIVOS:**

- Se llevan a cabo comparaciones periódicas entre los importes registrados con los activos físicos.
- En la entidad se efectúan auditorías externas.
- La entidad proporciona toda la información requerida por los auditores externos.
- La administración responde en forma oportuna y apropiada a las observaciones y recomendaciones de los auditores independientes.

### **ASPECTOS NEGATIVOS:**

- No se ha informado a todo el personal sobre las políticas de comunicación.
- Existe un procedimiento que permite verificar que la información de terceros concuerda con la información interna.
- No se efectúan seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información.
- No se toma en consideración las recomendaciones de los auditores respecto de la forma de mejorar el CORRE.
- No se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE.
- No se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE.
- La Alcaldía no muestra interés en los resultados de las auditorias aplicadas.



- El Consejo no ha conformado un Comité de Auditoría.
- Los informes de auditoría externa no son remitidos a todos los niveles correspondientes.
- No existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoría.
- La entidad no recibe hallazgos y recomendaciones de los organismos reguladores.
- No existen procedimientos específicos para comunicar a todos los miembros de la entidad sobre los informes de auditoría.

**4.3.5. Programas de trabajo por subcomponente**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		RECURSOS HUMANOS		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
	<b>OBJETIVOS:</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que se realice correctamente los roles de pagos del personal de la entidad.</li> <li>• Determinar la eficacia y eficiencia de las operaciones realizadas por la responsable de Recursos Humanos.</li> <li>• Constatar que se controle la asistencia y los horarios de trabajo del personal.</li> <li>• Evaluar mediante indicadores los funcionarios capacitados que laboran en esta área.</li> </ul>		Soraya Toro	02/08/10
1	<b>PROCEDIMIENTO:</b>			
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al personal de la entidad para determinar si los roles de pagos realizado por Recursos Humanos son correctos.</li> <li>• Acudir a la Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</li> </ul>	PT # 002	Soraya Toro	08/08/10
			Soraya Toro	08/08/10



3	<p>para observar las actividades que se están llevando a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar las instalaciones de la entidad para verificar que se controle la asistencia del personal.</li> </ul>		Soraya Toro	08/18/10
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular los indicadores el número de personal capacitado respecto al número de total de personal de este departamento.</li> </ul> <p><b>RIESGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas en el sistema al momento de realizar las operaciones.</li> <li>• Falta de control de la asistencia y horarios de trabajo del personal.</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo bajo.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los programas existentes en el sistema.</li> <li>• Realizar encuestas al personal para verificar que al momento de ingresa y salir de la entidad se ha controlado la asistencia y los horarios de trabajo.</li> </ul>		Soraya Toro	10/08/10
		PT #002	Soraya Toro	12/08/10
			Soraya Toro	15/08/10



ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				
SUBCOMPONENTE: BIBLIOTECA				
No.	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el área de biblioteca cuente con un adecuado orden físico.</li> <li>• Determinar que se encuentre actualizado el registro de ingreso de los usuarios.</li> <li>• Establecer un control de los libros, revistas y demás documentos disponibles.</li> <li>• Determinar que los usuarios sean atendidos de una manera eficiente.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar la biblioteca municipal para observar si cuenta con un apropiado orden físico.</li> <li>• Encuesta a los usuarios para verificar se realice el registro de este.</li> <li>• Llevar a cabo una constatación física de los libros y demás documentos.</li> </ul>	PT # 004	<p>Soraya Toro</p>	<p>18/08/10</p> <p>18/08/10</p> <p>18/08/10</p> <p>18/08/10</p> <p>22/08/10</p> <p>22/08/10</p> <p>22/08/10</p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuesta a los usuarios para medir el grado de satisfacción de la atención.</li></ul> <p><b>RIESGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención inadecuada por parte de la persona encargada de la biblioteca.</li><li>• Falta de material bibliográfico lo cual no cubra las necesidades de la comunidad.</li></ul> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo Bajo</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a los usuarios para establecer si han sido atendidos de manera eficiente.</li><li>• Verificar la existencia física del material bibliográfico con el que cuenta la entidad.</li></ul>	PT# 004	Soraya Toro	22/08/10
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a los usuarios para establecer si han sido atendidos de manera eficiente.</li><li>• Verificar la existencia física del material bibliográfico con el que cuenta la entidad.</li></ul>	PT# 004	Soraya Toro	22/08/10
			Soraya Toro	22/08/10



<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b>		ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		DIRECCIÓN FINANCIERA		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		TESORERÍA		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar si el responsable se está desempeñando de manera efectiva.</li> <li>• Determinar a través de indicadores la eficiencia en el cobro de los tributos.</li> <li>• Verificar que las partidas de ingreso se encuentren clasificadas.</li> <li>• Constatar que realice diariamente los boletines de pagos.</li> </ul>		Mayra Lima	23/08/10
			Mayra Lima	23/08/10
			Mayra Lima	23/08/10
			Mayra Lima	23/08/10
	<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar mediante la técnica de observación la destreza del personal.</li> </ul>		Mayra Lima	25/08/10
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular los indicadores del valor recaudado con respecto al valor facturado.</li> </ul>		Mayra Lima	25/08/10
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la clasificación de las partidas de ingreso y la</li> </ul>		Mayra Lima	26/08/10



	<p>realización diaria de los boletines de pagos.</p> <p><b>RIESGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descuadres en caja.</li><li>• Falta de responsabilidad del personal que labora en esta área.</li></ul> <p><b>CALIFICACIÓN:</b></p> <p>Riesgo Medio.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar constataciones físicas.</li><li>• Visita a las instalaciones para verificar que el personal cumpla adecuadamente sus funciones.</li></ul>		<p>Mayra Lima</p> <p>Mayra Lima</p>	<p>28/08/10</p> <p>28/08/10</p>
--	--	--	-------------------------------------	---------------------------------

**PROGRAMA DE TRABAJO**

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA				
SUBCOMPONENTE: BODEGA				
No.	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar que la entrega de bienes se realiza con la respectiva requisición y autorización.</li> <li>• Verificar que se lleve un control y registro de los bienes de la entidad.</li> <li>• Determinar que se encuentre actualizados las tarjetas kardex de los bienes.</li> <li>• Verificar que el área de bodega cuente con una infraestructura adecuada para un correcto orden de los bienes con los que cuenta el Municipio.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las requisiciones o egresos de bodega para determinar si estos estas firmados por la autoridad correspondiente.</li> <li>• Vista a las instalaciones para</li> </ul>		<p>Soraya Toro</p>	<p>03/09/10</p> <p>03/09/10</p> <p>03/09/10</p> <p>03/09/10</p> <p>06/09/10</p> <p>06/09/10</p>



	<p>verificar si se lleva un control de los bienes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo una constatación física de los bienes para establecer si los kardex se encuentran actualizados.</li><li>• Visitar la bodega municipal para observar si cuenta con un apropiado orden físico.</li></ul> <p><b>RIESGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de bienes sin previa autorización.</li><li>• Falta de bienes lo cual no cubra las necesidades de la institución.</li></ul> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo Bajo</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas al personal para verificar que al momento de requerir un bien se pidió la autorización correspondiente.</li><li>• Constatación física del stock de los bienes.</li></ul>			
			Soraya Toro	08/09/10
			Soraya Toro	08/09/10
		PT # 003	Soraya Toro	10/09/10
			Soraya Toro	10/09/10



#### 4.4. FASE III Ejecución

**Objetivo:** Se ejecuta propiamente la auditoría, es el trabajo de campo en el cual se obtiene evidencia suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos los mismos que deben ser sustentados en papeles de trabajo.

**Actividades:**

1. Aplicación de los programas de trabajo diseñados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresado en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados; las hojas resumen de hallazgos deben tener:
  - Condición: Es el motivo por el cual se considera que es un hallazgo pudiendo ser positivo o negativo.
  - Criterio: En lo que nos basamos para decir que es un hallazgo como normas, políticas, reglamentos, criterio del auditor.
  - Causa: El motivo o por qué del incumplimiento del criterio con la condición.
  - Efecto: Impacto o resultado
  - Conclusión: Unión de los cuatro atributos anteriores
  - Recomendación: Se debe realizar al responsable como una sugerencia.
4. Estructura del informe de Auditoría: Esto debe realizarse con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a las hojas resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.



#### 4.4.1. Aplicación de los programas de trabajo



### INDICADORES DE GESTIÓN

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

**Subcomponente:** Dirección Administrativa

#### FUNCIONARIOS CAPACITADOS

**Funcionarios Capacitados**=Número de personal que se le ha dado capacitación/Número total de personal.

**Funcionarios Capacitados**=  $49/93 * 100 = 53\%$

El porcentaje de funcionarios capacitados en el Municipio del Cantón Piñas es del 53%.

#### ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL

**Indicador de la estructura de la planta profesional**=

Número de profesionales del área/ Número total de funcionarios del el área

**Indicador de la Estructura de la planta profesional**=  $13/23 = 0,57 * 100 = 57\%$

Este indicador mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

#### BIBLIOTECA MUNICIPAL

**Biblioteca Municipal**= Total Usuarios Atendidos/Número de Empleados \* 100

**Biblioteca Municipal**=  $1940/1 * 100 = 194000$

Nos indica que el número de empleados no es el adecuado para cubrir las actividades de la biblioteca municipal.



## INDICADORES DE GESTIÓN

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

**Subcomponente:** Dirección Financiera

### LIMITES DE ENDEUDAMIENTO

**Límites de Endeudamiento** = Pasivos Totales/ Ingresos Corrientes \* 100.

**Límites de Endeudamiento**= (730. 108, 06/ 1´ 472.763,57) \* 100= **49,57%**

R/ El indicador demuestra que el Municipio no se endeuda por encima de lo que posee como ingresos corrientes.

### EFICIENCIA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (GASTOS)

**Eficiencia de Ejecución** = Valores Comprometidos/Valores Presupuestados \* 100

**Eficiencia de Ejecución**= 1´164.290,16/ 1´209.285,20 \*100= **96%**

Este indicador nos permite conocer que el presupuesto de gastos de la entidad únicamente se cumplió en el 97%, debido a que no llegó a gastar todo lo que se presupuestó en un inicio.

### AUTONOMÍA FINANCIERA

**Autonomía Financiera**= Ingresos Corriente/Gastos Corrientes

**Autonomía Financiera**= 1´472.763,57/ 1´209. 285,20 = **122**

R/ El indicador demuestra que los ingresos corrientes financian los gastos corrientes en un 100% más, por lo que para cubrir los gastos corrientes se cuenta con superávit de ingresos.

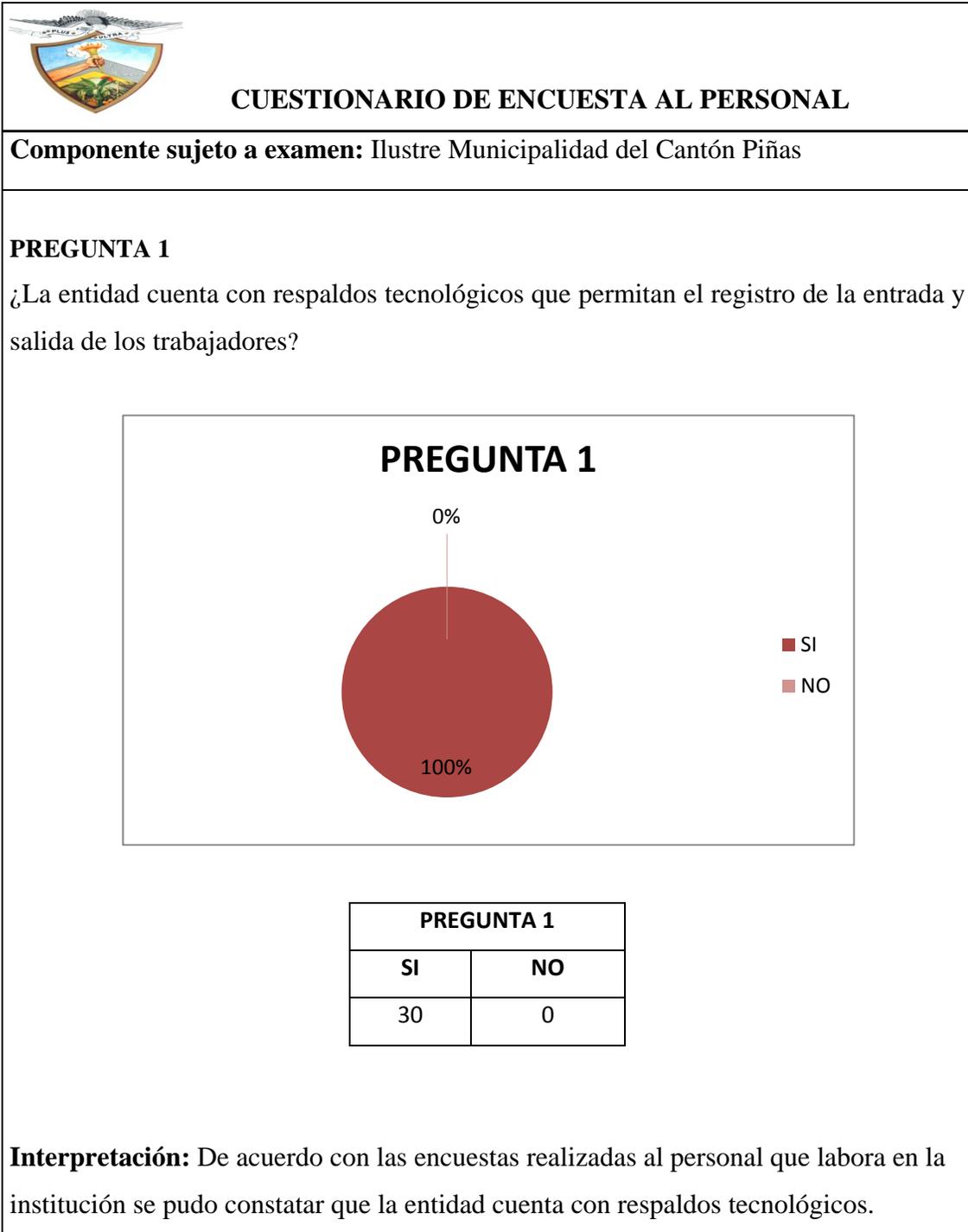


### Encuesta realizada al personal de la institución

	<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL</b>
	<b>PT# 002</b>
<b>Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</b>	
<p>1. ¿La entidad cuenta con respaldos tecnológicos que permitan el registro de la entrada y salida de los trabajadores?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>2. ¿Existe una persona encargada del registro de asistencia o faltas de los trabajadores?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>3. ¿Existe falta de control en los horarios de los trabajadores de la entidad?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>4. ¿Cree usted que la persona que realiza los roles de pago se desempeña de manera correcta?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>5. Al recibir su rol de pagos se han presentado fallas:</p> <p>1. Nunca _____</p> <p>2. Regularmente _____</p> <p>3. Frecuentemente _____</p> <p>4. Siempre _____</p> <p>6. ¿La persona encargada ha realizado las correcciones necesarias en caso de fallas?</p> <p>1. Inmediatamente _____</p> <p>2. Tardíamente _____</p> <p>3. No hubo respuesta _____</p>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



## Resultados de encuestas al personal





### Resultados de encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

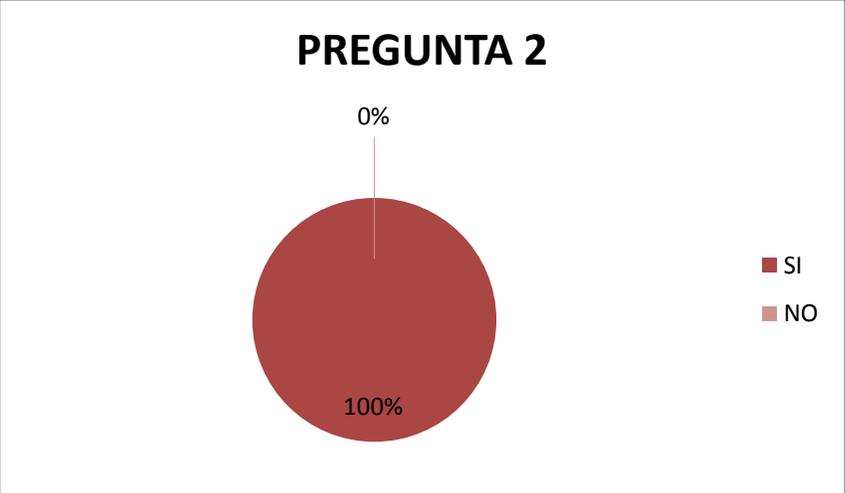
---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 2**  
¿Existe una persona encargada del registro de asistencia o faltas de los trabajadores?

### PREGUNTA 2



0%  
100%

■ SI  
■ NO

PREGUNTA 1	
SI	NO
30	0

**Interpretación:** En la Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas se cuenta con una persona encargada del registro de asistencia o faltas de los trabajadores.



### Resultados de encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

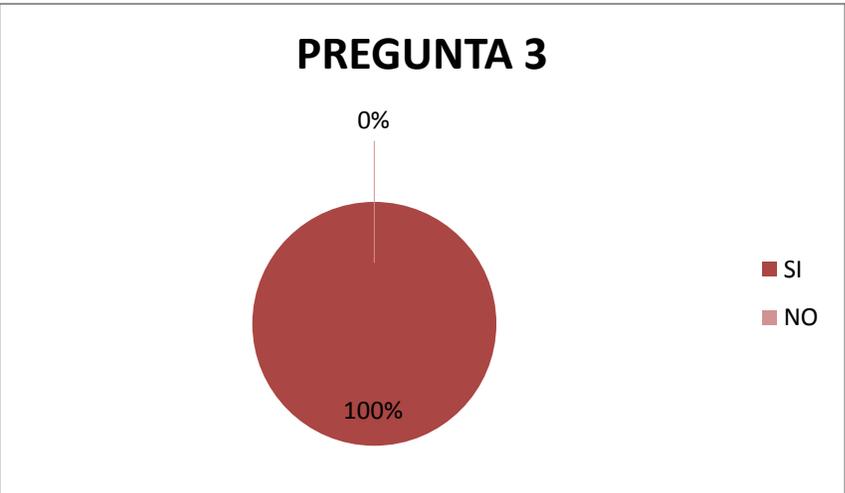
---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 3**

¿Existe falta de control en los horarios de los trabajadores de la entidad?



**PREGUNTA 3**

0%

100%

■ SI  
■ NO

PREGUNTA 1	
SI	NO
30	0

**Interpretación:** El 100% del personal encuestado considera que existe falta de control en los horarios de los trabajadores.



### Resultados de encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 4**

¿Cree usted que la persona que realiza los roles de pago se desempeña de manera correcta?

### PREGUNTA 4



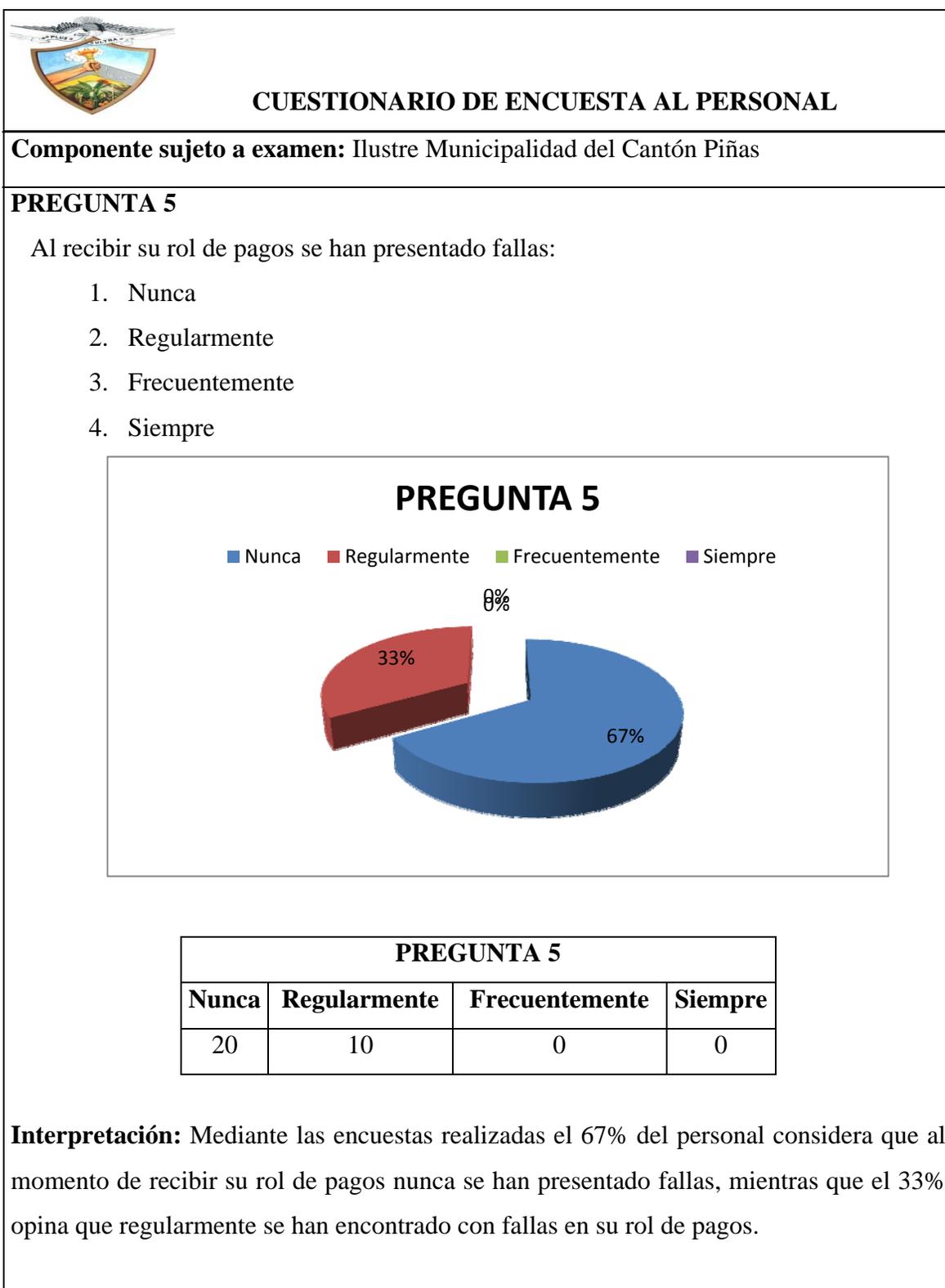
■ SI
■ NO

PREGUNTA 1	
SI	NO
30	0

**Interpretación:** El 100% del personal encuestado considera que existe falta de control en los horarios de los trabajadores.



## Resultados de encuestas al personal





### Resultados de encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 6**

¿La persona encargada ha realizado las correcciones necesarias en caso de fallas?

1. Inmediatamente
2. Tardíamente
3. No hubo respuesta



**PREGUNTA 6**

■ Inmediatamente   ■ Tardíamente   ■ No hubo respuesta

0%

100%

PREGUNTA 6		
Inmediatamente	Tardíamente	No hubo respuesta
30	0	0

**Interpretación:** El personal de la Municipalidad del Cantón Piñas que ha encontrado fallas en su rol de pagos recibió las correcciones necesarias inmediatamente.

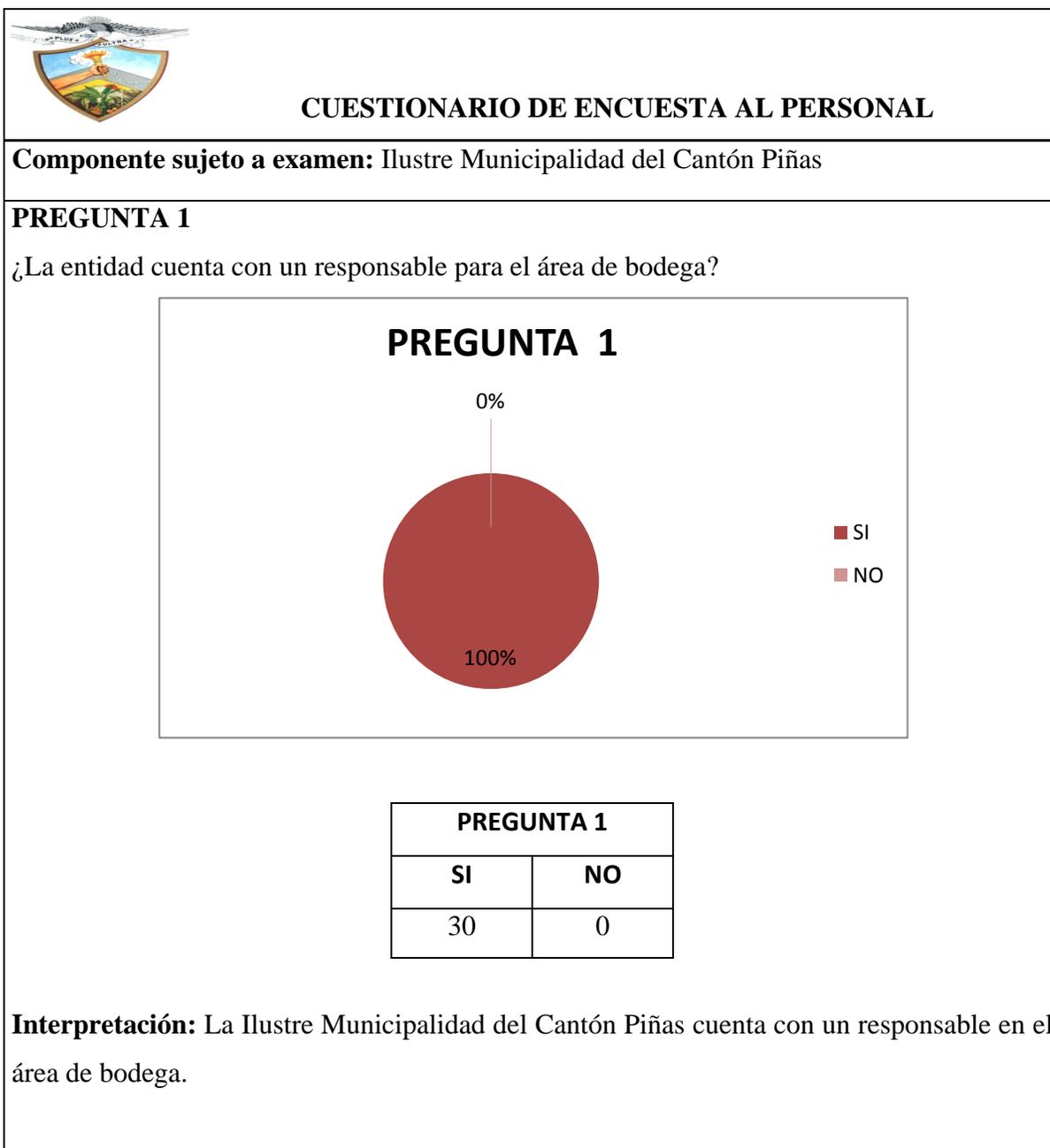


### Encuesta realizada al personal de la institución

	<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL</b>
	<b>PT# 003</b>
<b>Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</b>	
<p>1. ¿La entidad cuenta con un responsable para el área de bodega?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>2. ¿La entrega de bienes se realiza con la respectiva requisición y autorización?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>3. ¿Se lleva un registro y control de los bienes de la entidad?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>4. ¿Se realiza constantemente la actualización de Kardex así como la constatación física?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>5. ¿Se revisan las requisiciones de bodega para confirmar que estos estén firmados por la autoridad correspondiente?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>6. ¿Considera usted que el área de bodega cuenta con una infraestructura adecuada para un correcto orden de los bienes con los que cuenta el Municipio?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>7. ¿Cree usted que la bodega posee un correcto orden físico?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



## Resultados de la encuestas al personal





### Resultados de la encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

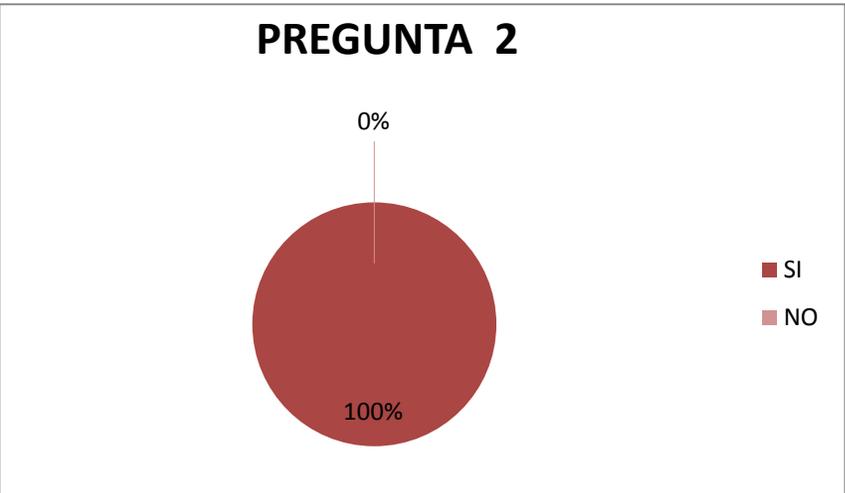
---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 2**

¿La entrega de bienes se realiza con la respectiva requisición y autorización?



**PREGUNTA 2**

0%

100%

■ SI  
■ NO

PREGUNTA 1	
SI	NO
30	0

**Interpretación:** De acuerdo con las encuestas realizadas el 100% del personal manifestó que la entrega de los bienes se realiza con la respectiva requisición y la autorización.



### Resultados de la encuestas al personal



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 3**  
¿Se lleva un registro y control de los bienes de la entidad?

### PREGUNTA 3



0%

100%

■ SI  
■ NO

PREGUNTA 1	
SI	NO
30	0

**Interpretación:** En la institución se lleva un registro y control de los bienes de la entidad, así los expreso en las encuestas el 100% del personal.



## Resultados de la encuestas al personal



### CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL

---

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 4**

¿Se realiza constantemente la actualización de Kardex así como la constatación física?



**PREGUNTA 4**

■ SI ■ NO

3%

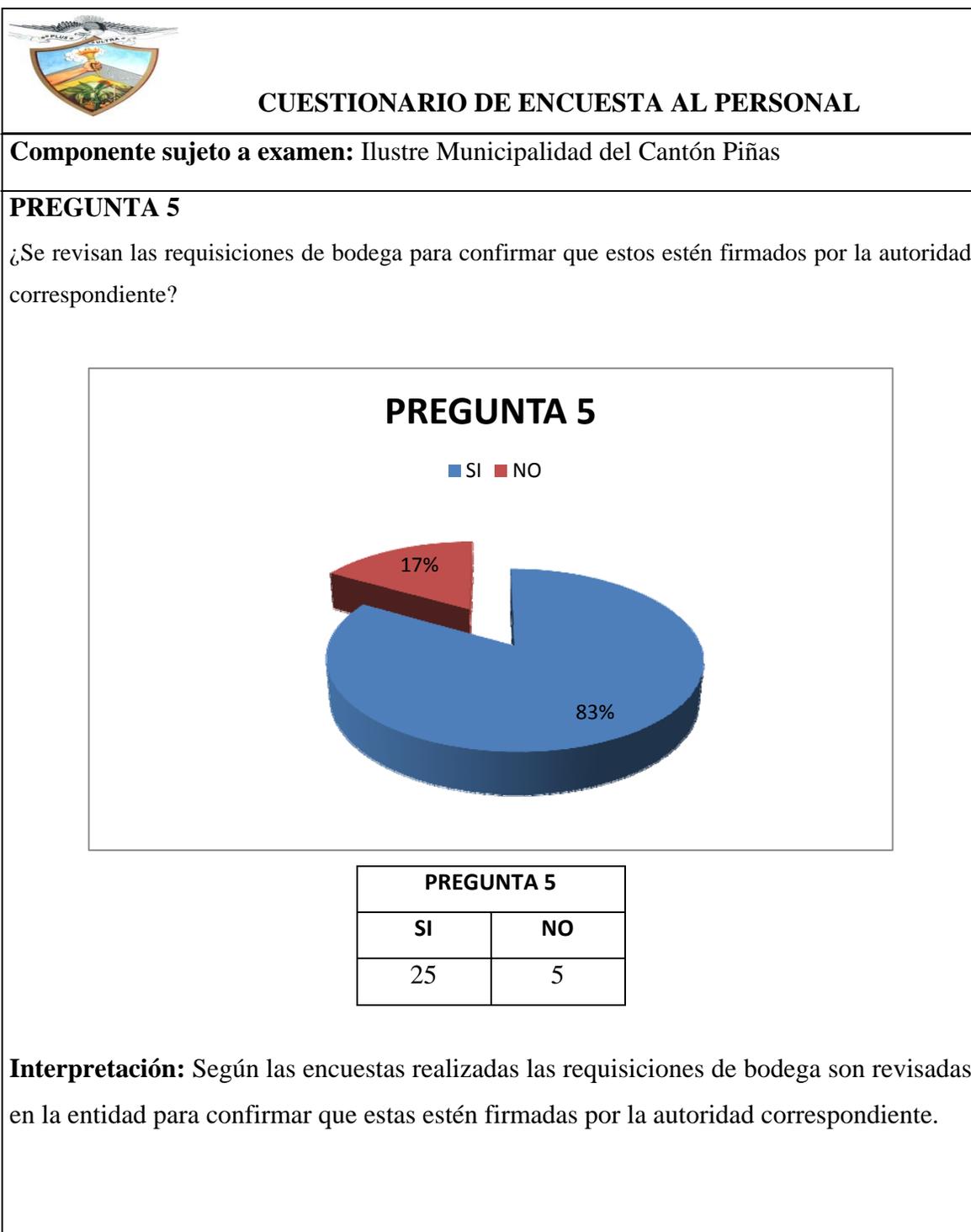
97%

PREGUNTA 4	
SI	NO
29	1

**Interpretación:** De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que el 97% de los encuestados considera que el área de bodega realiza constantemente las actualizaciones de los kardex; mientras que el 3% considera que no es así.

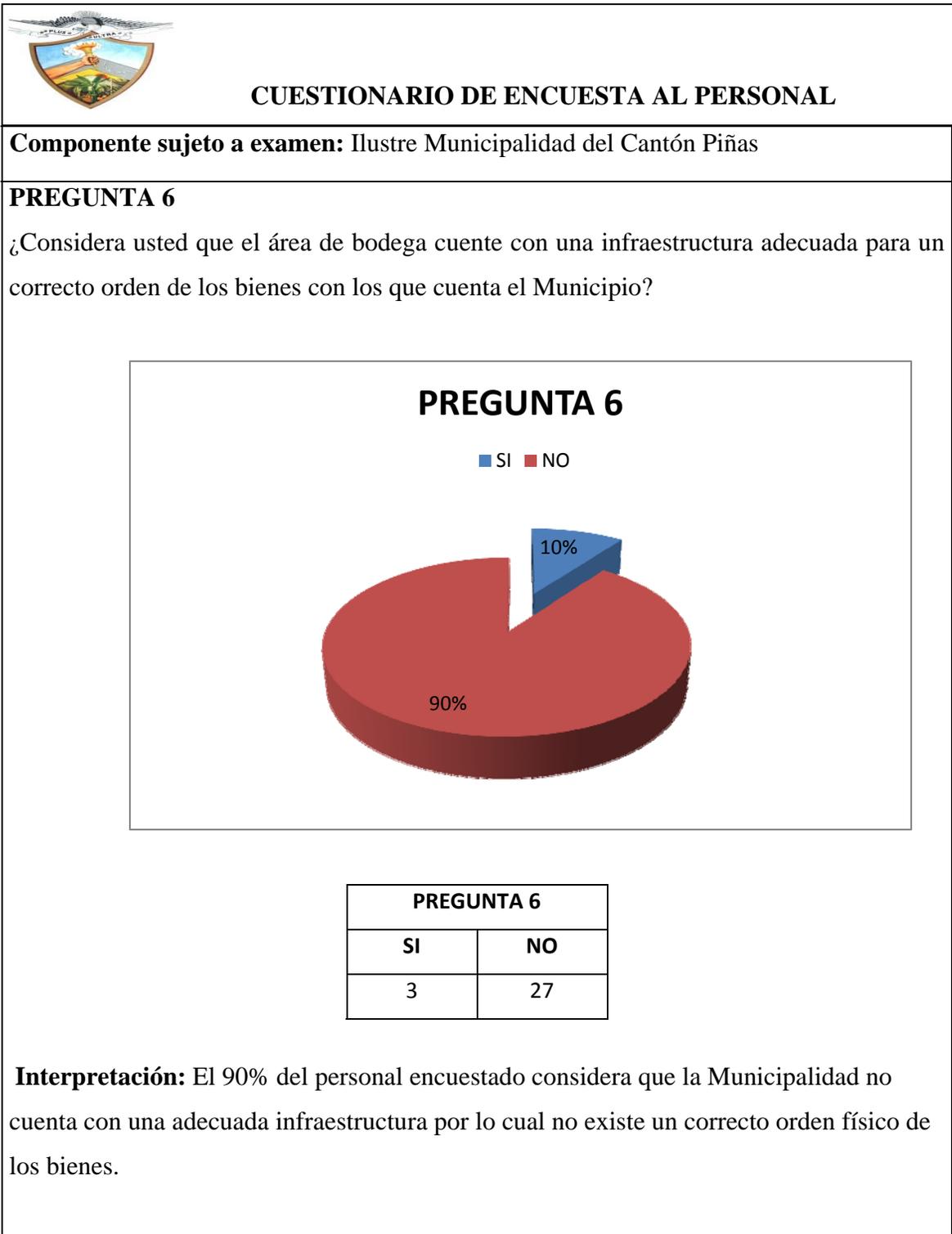


## Resultados de la encuestas al personal



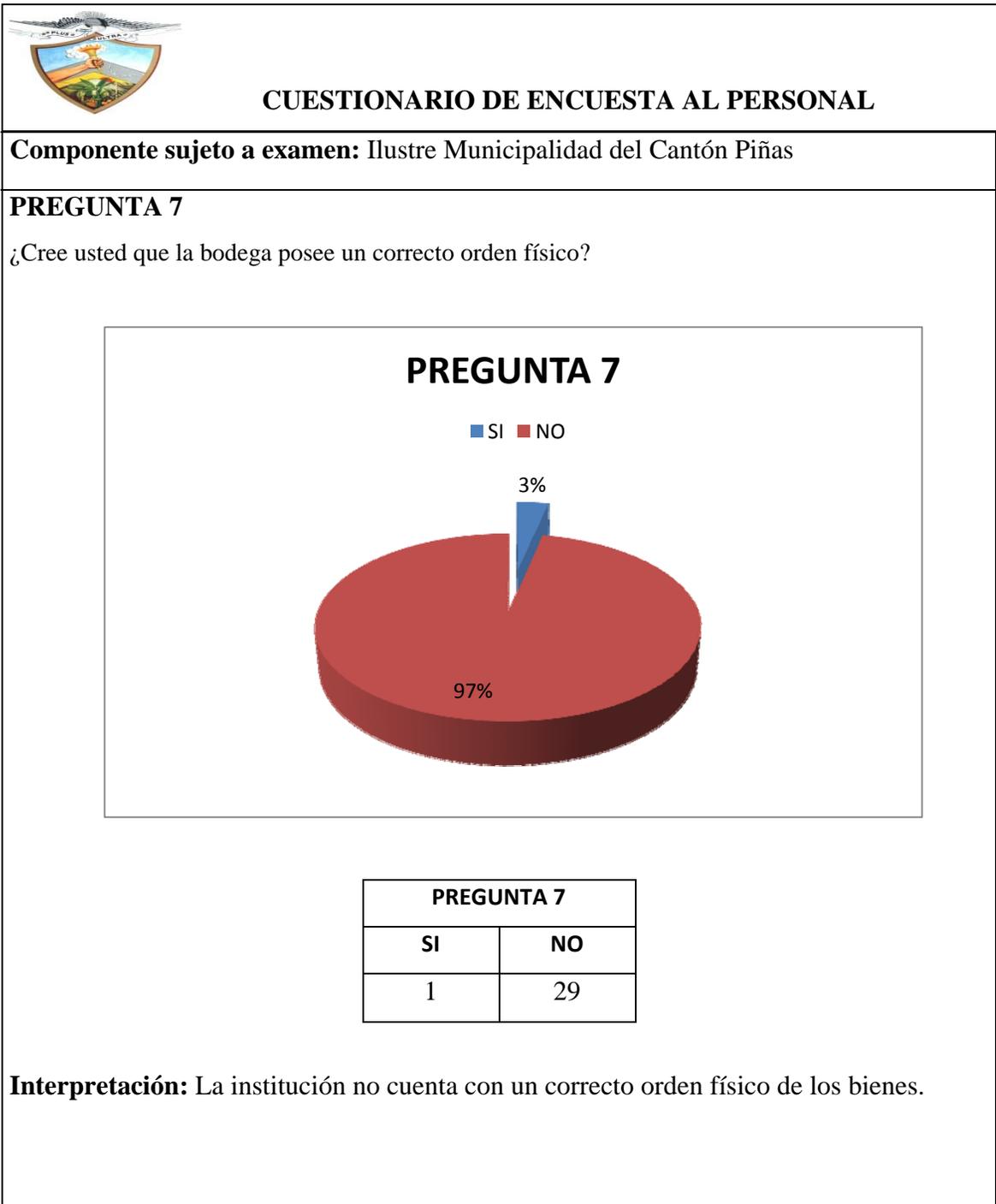


## Resultados de la encuestas al personal





## Resultados de la encuestas al personal



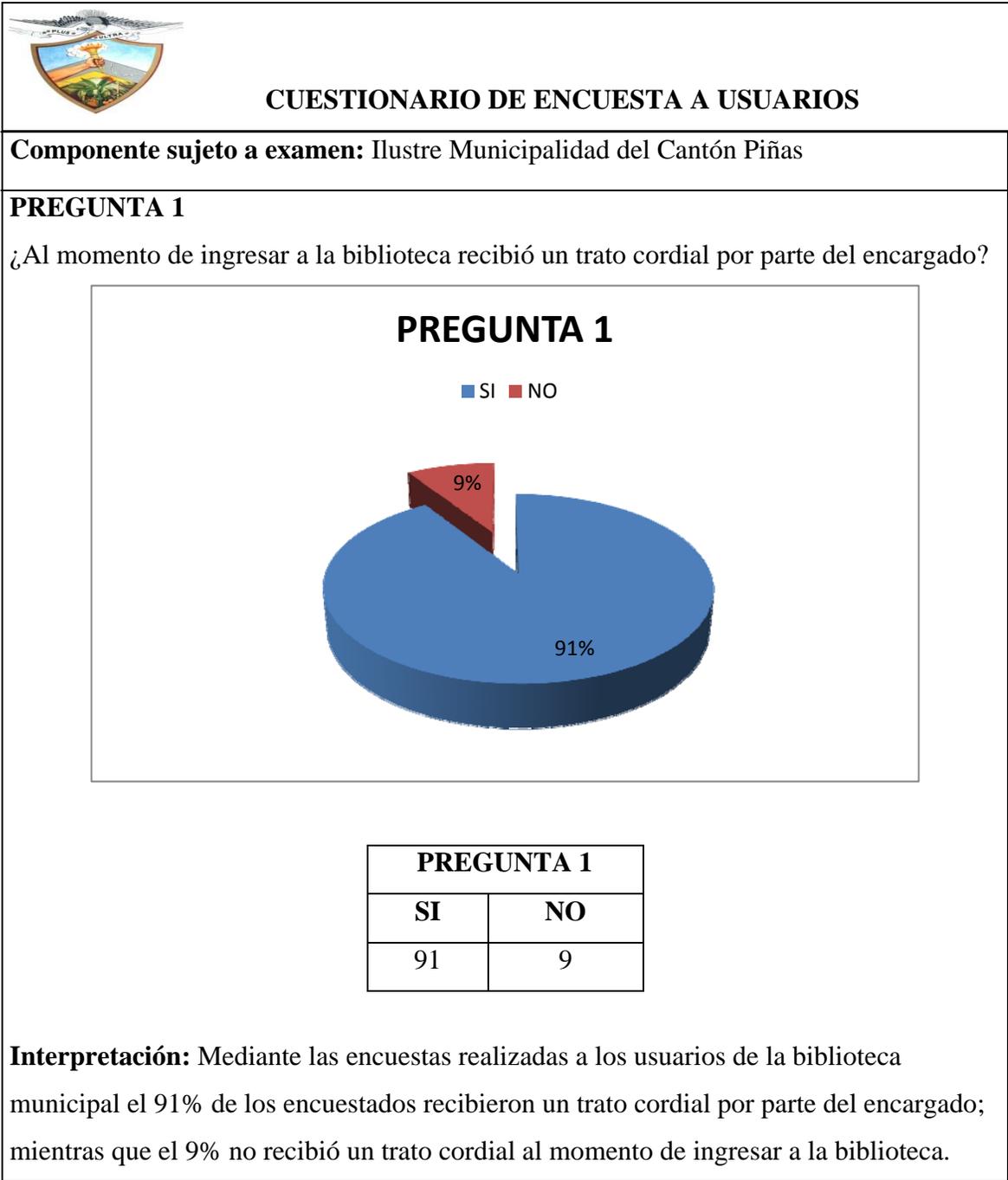


### Encuestas realizada a los usuarios de la biblioteca municipal.

	<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA A USUARIOS</b>
	<b>PT#004</b>
<b>Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</b>	
<p>1. ¿Al momento de ingresar a la biblioteca recibió un trato cordial por parte del encargado?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>2. ¿El bibliotecario realizó el registro de su ingreso a este lugar?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>3. ¿El encargado mostro interés para responder todas sus inquietudes?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>4. ¿Considera usted que el espacio físico es el adecuado para la biblioteca?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p> <p>5. ¿Después de haber visitado la biblioteca, considera que se lleva un control adecuado de libros, revistas y demás documentos?</p> <p>1. Si _____</p> <p>2. No _____</p>	
<b>Realizado por: Mayra Lima</b>	
<b>Supervisado por: Soraya Toro</b>	



## Resultados de las encuestas a los usuarios





### Resultados de las encuestas a los usuarios

 <b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA A USUARIOS</b>						
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas						
<b>PREGUNTA 2</b> ¿El bibliotecario realizó el registro de su ingreso a este lugar?						
 <p><b>PREGUNTA 2</b></p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>74%</p> <p>26%</p>						
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">PREGUNTA 2</th></tr><tr><th>SI</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td>74</td><td>26</td></tr></tbody></table>	PREGUNTA 2		SI	NO	74	26
PREGUNTA 2						
SI	NO					
74	26					
<b>Interpretación:</b> Al 74% de los usuarios encuestados si se les realizo el registro del ingreso a la biblioteca, mientras que al 26% no.						



## Resultados de las encuestas al personal

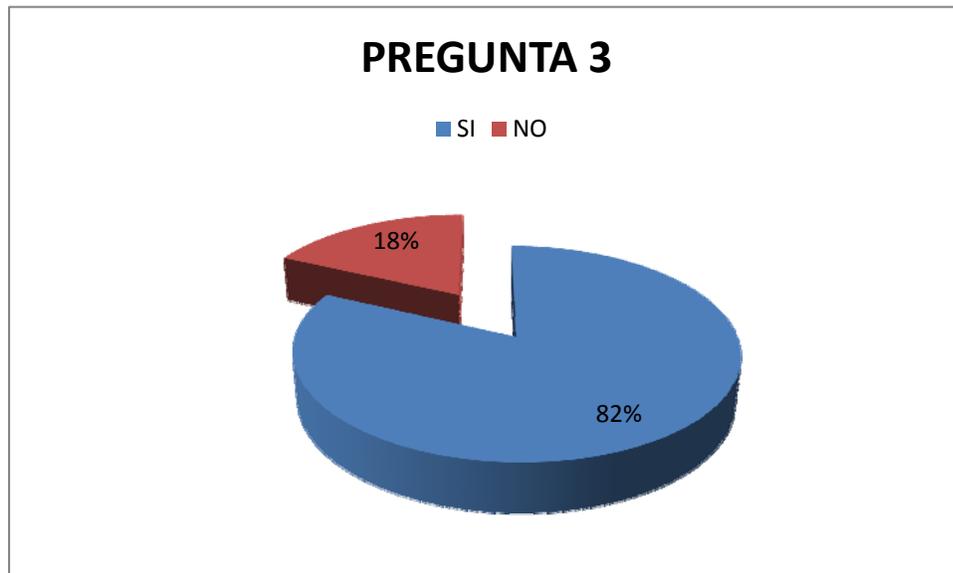


### CUESTIONARIO DE ENCUESTA A USUARIOS

**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

#### PREGUNTA 3

¿El encargado mostró interés para responder todas sus inquietudes?



PREGUNTA 3	
SI	NO
82	18

**Interpretación:** El 82% de los encuestados consideran que el encargado de la biblioteca municipal mostró interés para responder a las inquietudes, mientras que el 18% considera que no mostró interés.



### Resultados de las encuestas a los usuarios



## CUESTIONARIO DE ENCUESTA A USUARIOS

---

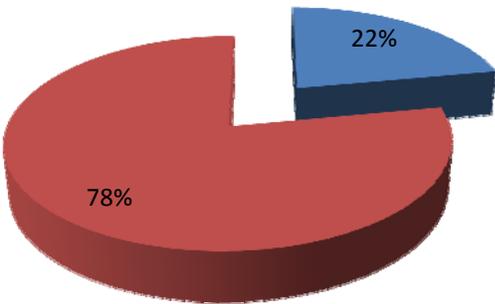
**Componente sujeto a examen:** Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas

---

**PREGUNTA 4**  
¿Considera usted que el espacio físico es el adecuado para la biblioteca?

### PREGUNTA 4

■ SI ■ NO

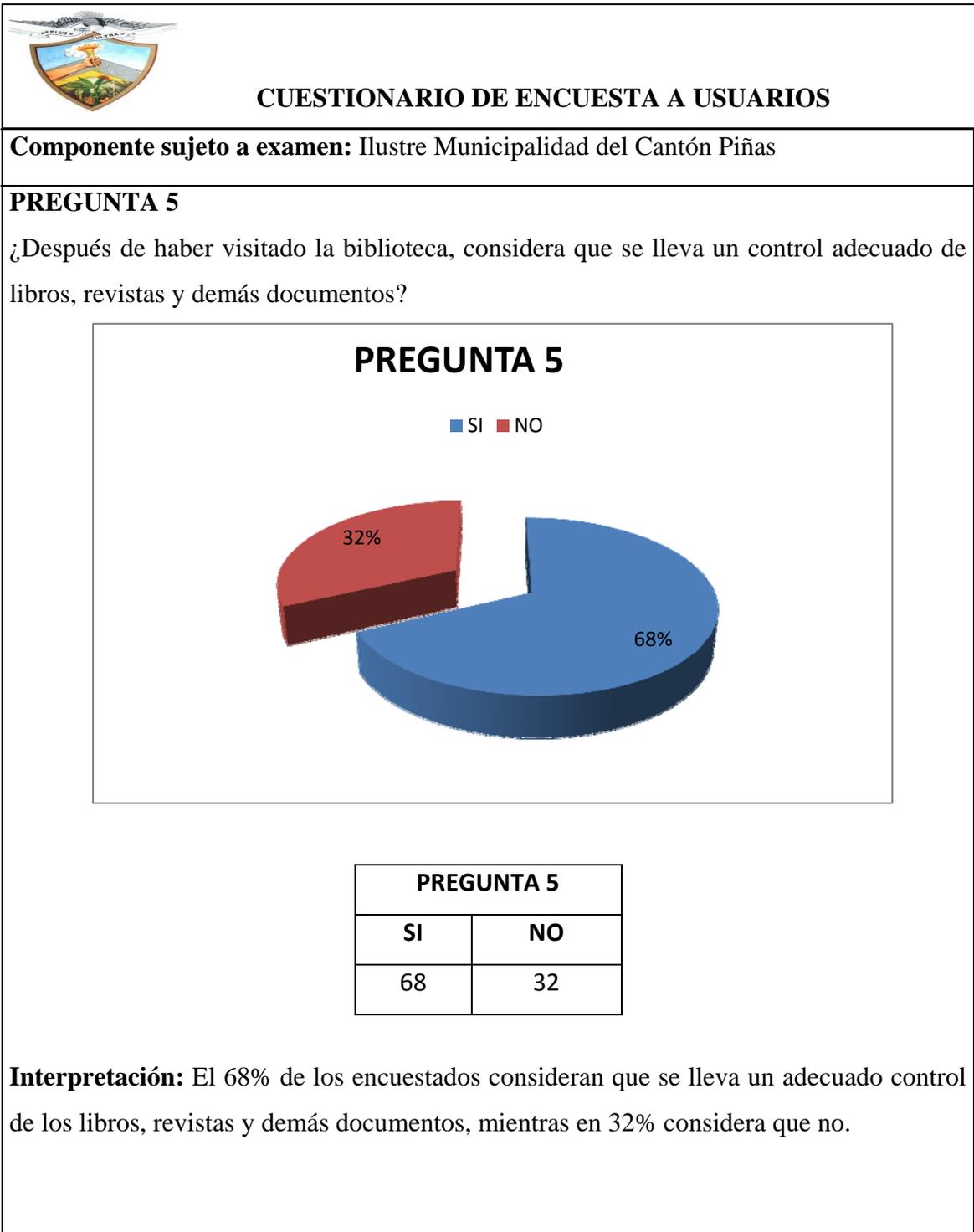


PREGUNTA 4	
SI	NO
22	78

**Interpretación:** Mediante las encuestas realizadas el 78% de los encuestados consideran que la biblioteca no cuenta con un adecuado espacio físico, mientras que el 22% considera que el espacio físico es el adecuado.



## Resultados de las encuestas a los usuarios



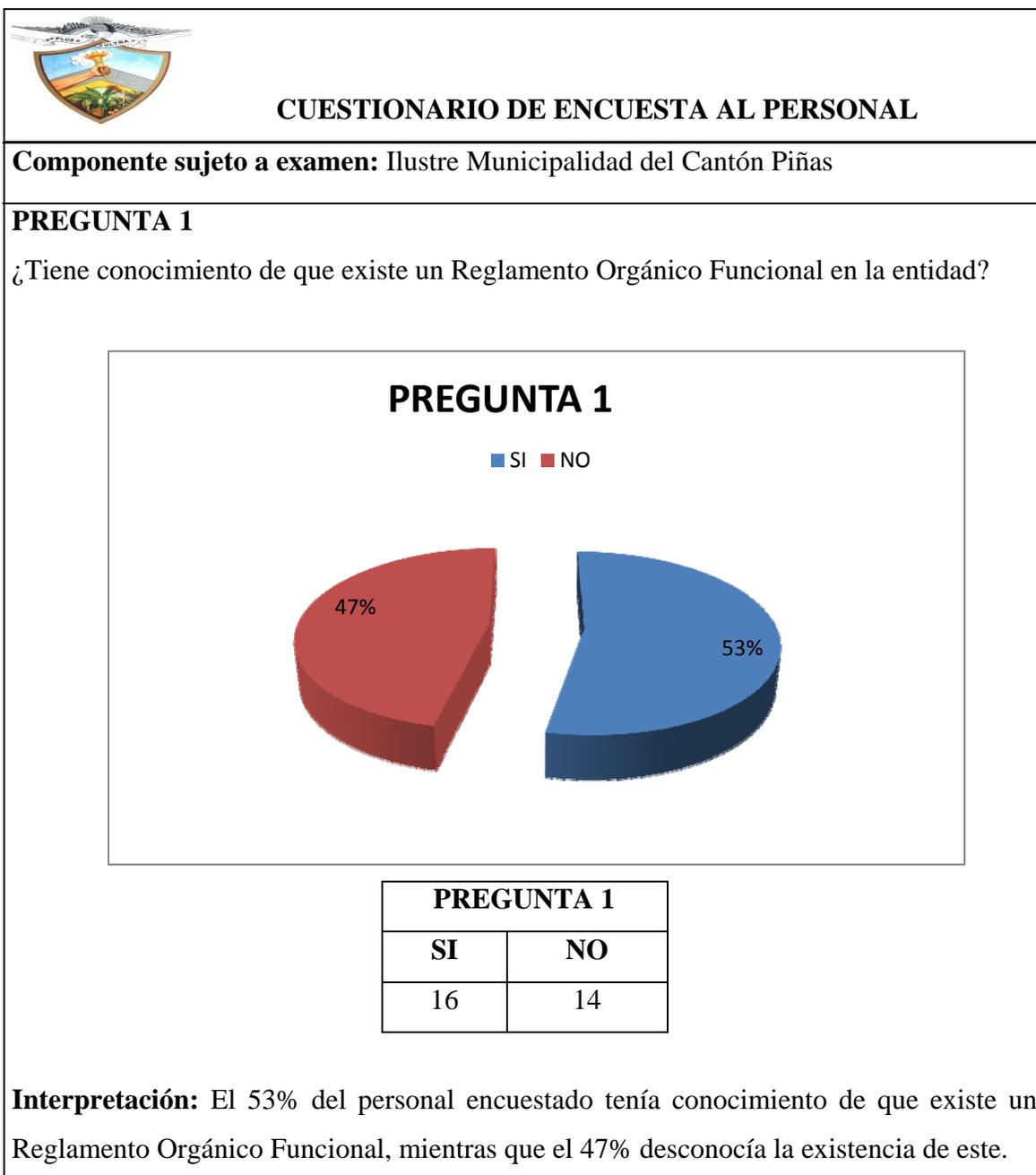


### Encuestas realizadas al personal

	<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL</b>
	<b>PT#005</b>
<b>Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</b>	
<p>1.- ¿Tiene conocimiento de que existe un Reglamento Orgánico Funcional en la entidad?</p> <p>1. SI _____</p> <p>2. NO _____</p>	
<p>2. ¿Al momento que ingreso a laborar en la institución se le dio a conocer el Reglamento Orgánico Funcional?</p> <p>1. SI _____</p> <p>2. NO _____</p>	
<p>3.- ¿Conoce el contenido del reglamento?</p> <p>1. SI _____</p> <p>2. NO _____</p>	
<p>4.- ¿En este reglamento están definidas claramente sus funciones?</p> <p>1. SI _____</p> <p>2. NO _____</p>	
<p>5.- ¿Considera que la entidad ha socializado adecuadamente el Reglamento Orgánico Funcional?</p> <p>1. SI _____</p> <p>2. NO _____</p>	
<b>Realizado por: Mayra Lima</b>	
<b>Supervisado por: Soraya Toro</b>	

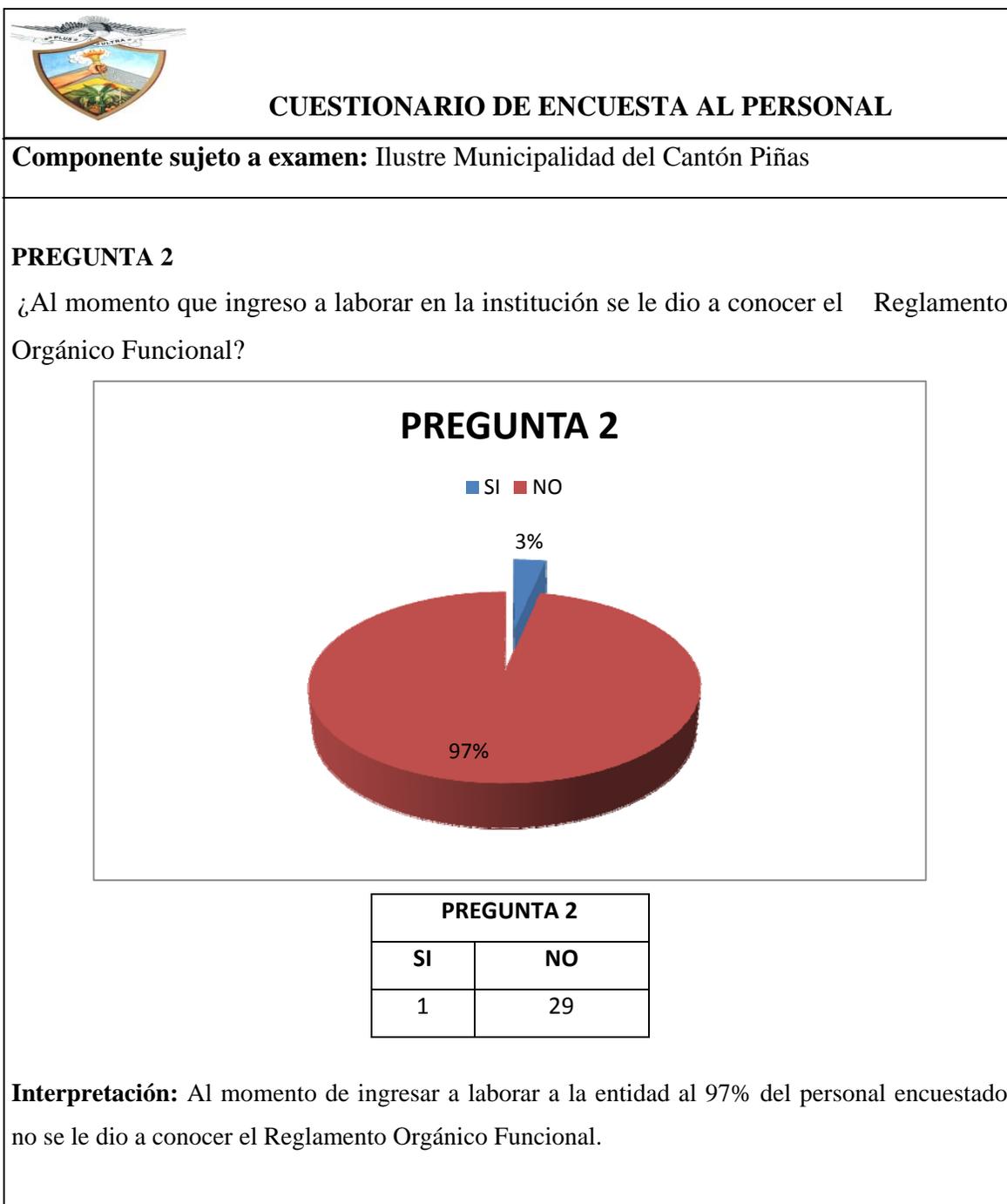


## Resultados de las encuestas al personal



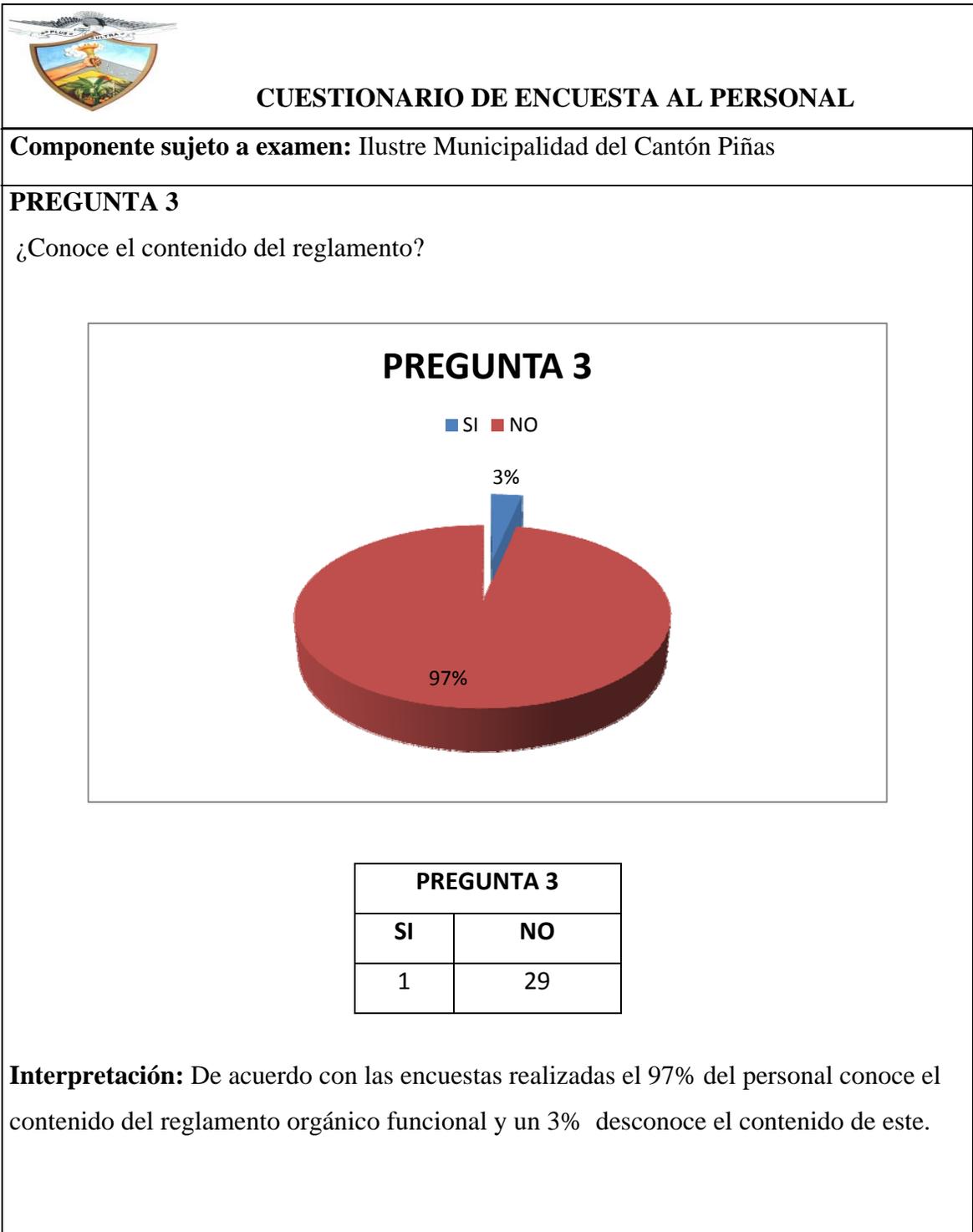


## Resultados de las encuestas al personal



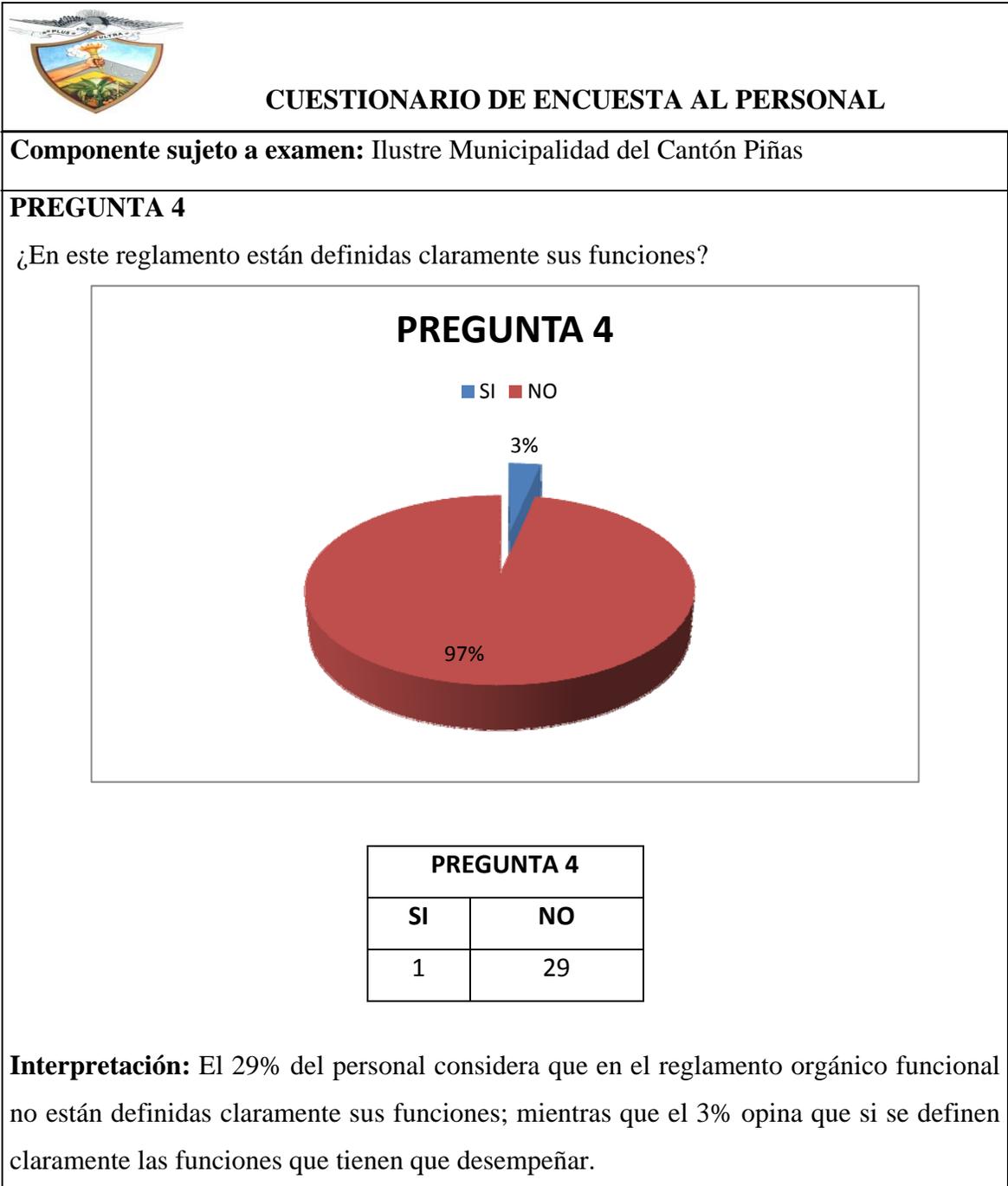


## Resultados de las encuestas al personal



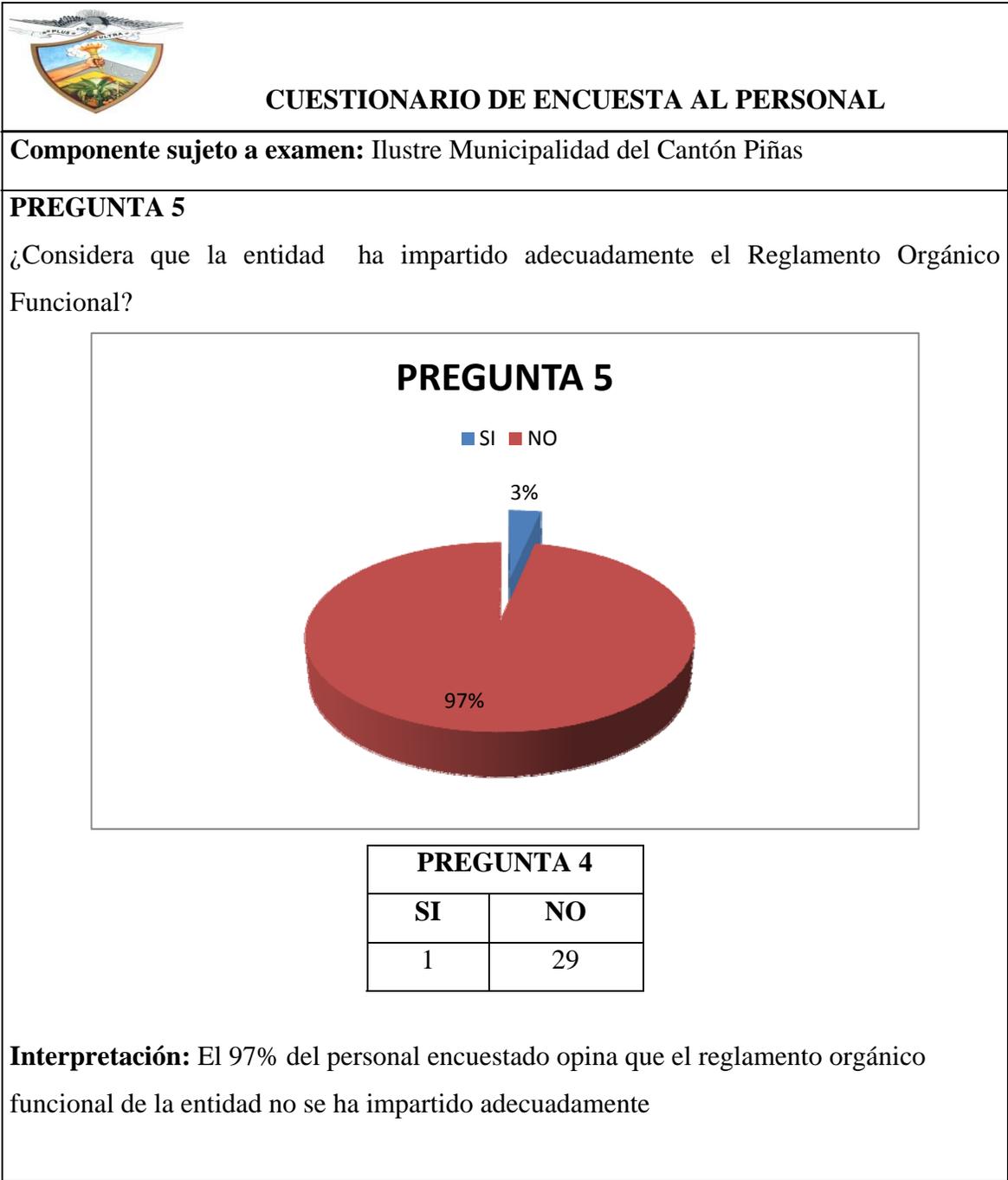


## Resultados de las encuestas al personal





## Resultados de las encuestas al personal





#### 4.4.2. Hojas de resumen de hallazgos

 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 06</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Análisis FODA</b>	
<p><b>Condición:</b> La institución no cuenta con un análisis FODA.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor se debería realizar un FODA institucional para conocer, analizar y evaluar los factores internos y externos de la entidad y así iniciar el enfoque dinámico de una organización.</p> <p><b>Causa:</b> Descuido por parte del personal que labora en el municipio así como desconocimiento acerca del tema.</p> <p><b>Efecto:</b> No se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas y enfrentarlas.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> La institución no realiza un análisis FODA, a criterio del auditor este debería realizarse para conocer, analizar y evaluar los factores internos y externos de la entidad y así iniciar el enfoque dinámico de una organización, esto se dio por descuido del personal que labora en el municipio así como desconocimiento acerca del tema por lo que no se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas y enfrentarlas.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcalde:</b> Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer más a fondo la entidad.</li><li>• <b>RRHH:</b> Capacitar a los empleados sobre la importancia de este tema para el mejor desenvolvimiento de la municipalidad.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 07</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales Plan Estratégico</b>	
<p><b>Condición:</b> No existe Plan Estratégico</p> <p><b>Criterio:</b> Según la Ley Orgánica de Régimen Municipal es indispensable contar con un plan estratégico en el cual se tracen las metas y objetivos a alcanzar.</p> <p><b>Causa:</b> Falta de interés y conocimiento en temas que son de gran importancia por parte de los directivos que conforman la municipalidad.</p> <p><b>Efecto:</b> No se realizan de manera eficiente las actividades en la entidad ya que su misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias no están claros, ocasionando incumplimiento de la normativa vigente.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> No existe Plan Estratégico en la entidad, según la Ley Orgánica de Régimen Municipal es indispensable contar con un plan estratégico en el cual se tracen las metas y objetivos a alcanzar, esto se ha dado por la falta de interés y conocimiento en temas que son de gran importancia por parte de los directivos que conforman la municipalidad, esto ocasiona que no se realizan de manera eficiente las actividades en la entidad ya que su misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias no están claros, ocasionando incumplimiento de la normativa vigente.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcalde:</b> Tomar importancia en este tema ya que es indispensable para el desenvolvimiento de la entidad, así como ponerse el día en cuanto a la normativa vigente para evitar incumplir con ella.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 08</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales Plan Operativo Anual</b>	
<p><b>Condición:</b> La institución no cuenta con un Plan Operativo Anual</p> <p><b>Criterio:</b> Según Art. 63 numeral 27 se deberá aprobar, mediante ordenanza hasta el 10 de diciembre de cada año, la proforma de presupuesto general municipal, el mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el Plan de desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual que regirá en el siguiente ejercicio económico.</p> <p><b>Causa:</b> Negligencia por parte del concejo municipal que es el responsable de esta labor, así como descuido en los temas de importancia.</p> <p><b>Efecto:</b> No se puede llevar a cabo las actividades de la entidad de manera eficiente y eficaz lo cual causa pérdidas de imagen para la municipalidad.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> No existe POA, según Art. 63 numeral 27 se deberá aprobar, mediante ordenanza hasta el 10 de diciembre de cada año, la proforma de presupuesto general municipal, el mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el Plan de desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual que regirá en el siguiente ejercicio económico, esto se dio por negligencia por parte del consejo municipal que es el responsable de esta labor, así como descuido en los temas de importancia, ocasionando que no se puede llevar a cabo las actividades de la entidad de manera eficiente y eficaz lo cual causa pérdidas de imagen para la municipalidad.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Al Concejo Municipal:</b> Realizar el POA anualmente para un mejor manejo del municipio.</li><li>• <b>Alcalde:</b> Poner mayor empeño en supervisar que se estén cumpliendo con estos aspectos para que las cosas marchen de la mejor manera.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	<b>P/T # 09</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Falta de capacitación al personal</b>	
<p><b>Condición:</b> Falta de Capacitación al personal.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor se debería capacitar a los empleados con el fin de que las actividades que se desarrollan se realicen con mayor eficiencia y eficacia.</p> <p><b>Causa:</b> Falta de cuidado al seleccionar el personal que labora en la entidad así como despreocupación en brindar capacitación permanente a los empleados.</p> <p><b>Efecto:</b> Pérdida de tiempo al no poder desempeñar sus cargos de manera adecuada</p> <p><b>.Comentario/Conclusión:</b> Existe falta de capacitación al personal, a criterio del auditor se debería capacitar a los empleados con el fin de que las actividades que se desarrollan se realicen con mayor eficiencia y eficacia, esto se ha dado por la falta de cuidado al seleccionar el personal que labora en la entidad así como despreocupación en brindar capacitación permanente a los empleados, lo cual ocasiona pérdida de tiempo al no poder desempeñar sus cargos de manera adecuada.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RRHH:</b> Capacitar a los empleados en los temas de mayor importancia para la entidad con el fin de que las actividades se desarrollen de manera efectiva.</li><li>• <b>RRHH:</b> Tener mucho cuidado al momento de seleccionar el personal que labore en la entidad con el fin de que responda positivamente en el cargo asignado.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b> <span style="float: right;"><b>P/T # 10</b></span>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Reglamento Orgánico Funcional</b>	
<p><b>Condición:</b> Falta de conocimiento del reglamento orgánico funcional</p> <p><b>Criterio:</b> Reglamento interno de la entidad.</p> <p><b>Causa:</b> No se ha impartido adecuadamente el reglamento orgánico funcional al personal de la entidad.</p> <p><b>Efecto:</b> Cumplimiento inadecuado de las funciones del personal, desconocimiento de las actividades que se deben realizar.</p> <p><b>Comentario:</b> El personal de la entidad no tiene conocimiento del Reglamento Orgánico Funcional debido a que no se ha impartido adecuadamente provocando un cumplimiento inadecuado de las funciones del personal y desconocimiento de las actividades que se deben realizar.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RRHH:</b> Impartir a todo el personal de la entidad el Reglamento Orgánico Funcional.</li><li>•</li><li>• <b>Alcalde:</b> Supervisar que los funcionarios tengan conocimiento claro de las actividades que tienen que realizar.</li></ul>	
<p><b>Realizado por:</b> Mayra Lima</p> <p><b>Supervisado por:</b> Soraya Toro</p>	



	<b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>  <b>P/T # 11</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Estados Financieros</b>  <b>Condición:</b> En los Estados Financieros no se encuentran detallados los bienes de larga duración <b>Criterio:</b> A criterio del auditor se debería detallar en los EEEF los bienes de larga duración con el objeto de que se tenga un mayor control a cerca de los mismos. <b>Causa:</b> Descuido al momento de su elaboración. <b>Efecto:</b> No se puede tener un control de los bienes de larga duración con los que cuenta la empresa. <b>Comentario/Conclusión:</b> En los Estados Financieros no se encuentran detallados los bienes de larga duración, a criterio del auditor estos deberían ser detallados con el objeto de que se tenga un mayor control a cerca de los mismos, esto se ha dado por descuido al momento de su elaboración, ocasionando que no se pueda tener un control de los bienes de larga duración con los que cuenta la empresa. <b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contador:</b> Analizar la posibilidad de elaborar los estados financieros de la manera más clara posible, detallando los bienes con los que cuenta la empresa para que se pueda tener un mejor control de los mismos.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima  <b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 12</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Red de Internet Comunitaria</b>	
<p><b>Condición:</b> Red de Internet Comunitaria gratis para los habitantes del cantón Piñas.</p> <p><b>Criterio:</b> Según criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el Internet brinda a la comunidad diferentes servicios que son de gran importancia en la actualidad.</p> <p><b>Causa:</b> Debido a las exigencias que se presentan día a día en un mundo donde la tecnología ha tomado gran importancia dentro de la sociedad, el municipio para cubrir las necesidades y exigencias de los habitantes concedió el servicio de Internet gratis.</p> <p><b>Efecto:</b> Los habitantes del cantón se sienten contentos de poder contar con este servicio que es de gran importancia para el desarrollo de sus actividades diarias.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> Los habitantes cuentan con Red de Internet Comunitaria gratis, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el Internet brinda a la comunidad diferentes servicios que son de gran importancia en la actualidad debido a las exigencias que se presentan día a día en un mundo donde la tecnología ha tomado gran importancia dentro de la sociedad, los habitantes del cantón se sienten contentos de poder contar con red de internet gratuita la cual ayuda al desarrollo de sus actividades diarias.</p>	
<p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcalde:</b> Continuar ofreciendo servicios que son de gran importancia para la comunidad lo cual motiva a los habitantes.</li></ul>	
<p><b>Realizado por:</b> Mayra Lima</p> <p><b>Supervisado por:</b> Soraya Toro</p>	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 13</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Buena Infraestructura</b>	
<p><b>Condición:</b> El municipio del cantón Piñas cuenta con buena infraestructura.</p> <p><b>Criterio:</b> De acuerdo al criterio del auditor la buena infraestructura del municipio de Piñas se considera como un hallazgo positivo debido a que se proporciona un mejor servicio a la colectividad.</p> <p><b>Causa:</b> Se ha realizado un estudio previo del lugar con el objeto de que su infraestructura sea la adecuada para llevar a cabo sus actividades.</p> <p><b>Efecto:</b> El personal que labora en la municipalidad se encuentra a gusto en su lugar de trabajo ya que es confortable y cumple con sus expectativas; esto crea una buena imagen a los habitantes del cantón Piñas.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El municipio del cantón Piñas cuenta con buena infraestructura, a criterio del auditor esto se considera un hallazgo positivo debido a que se proporciona un mejor servicio a la colectividad y da una buena imagen a los habitantes del cantón Piñas, ya que previamente se ha realizado un estudio del lugar y así el personal que labora en la municipalidad se encuentra a gusto en su lugar de trabajo ya que es confortable y cumple con sus expectativas.</p>	
<b>Recomendación:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcalde:</b> Tomar en cuenta las exigencias que presenta la comunidad para satisfacer a cabalidad todas sus necesidades.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 14</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Ecología del Cantón</b>	
<p><b>Condición:</b> El gobierno municipal de piñas se preocupa por la ecología del cantón e impulsa campañas de reciclaje ofreciendo contenedores de diferentes colores para que de esta manera los ciudadanos reciclen de una mejor manera los desperdicios.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este es un aspecto positivo ya que la ciudadanía debe tomar consciencia de la importancia de preservar el medio ambiente y que mejor que sea la municipalidad el motor que impulse a su cuidado continuo.</p> <p><b>Causa:</b> Vivimos en un mundo donde las consecuencias de no cuidar adecuadamente el medioambiente se están haciendo notorias, es por ello que la municipalidad busca reducir el impacto a través del cuidado ecológico.</p> <p><b>Efecto:</b> Reducción de la contaminación tanto en el área urbana y rural, lo cual además es favorable para el cantón de Piñas y su imagen.</p> <p><b>Comentario / Conclusión:</b> El gobierno municipal de piñas se preocupa por la ecología del cantón e impulsa campañas de reciclaje ofreciendo contenedores de diferentes colores para que de esta manera los ciudadanos reciclen de una mejor manera los desperdicios, a criterio del auditor este es un aspecto positivo ya que la ciudadanía debe tomar consciencia de la importancia de preservar el medio ambiente y que mejor que sea la municipalidad el motor que impulse a su cuidado continuo, ya que vivimos en un mundo donde las consecuencias de no cuidar adecuadamente el medioambiente se están haciendo notorias, es por ello que la municipalidad busca reducir el impacto a través del cuidado ecológico, esto trae como consecuencia una reducción de la contaminación tanto en el área urbana y rural, lo cual además es favorable para el cantón de Piñas y su imagen.</p> <p><b>Recomendación:</b> Alcalde: Analizar la posibilidad de seguir motivando y concientizando a la gente sobre la importancia del cuidado ecológico no solo del cantón sino de todo el mundo.</p>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 15</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Generales</b> <b>Apoyo a Reserva Ecológica</b>	
<p><b>Condición:</b> La municipalidad brinda su apoyo a la reserva de buenaventura de la fundación Jocotoco que proteger el hábitat de especies de aves amenazadas a nivel mundial en Ecuador, además promueve la restauración del hábitat degradado, a través de la reforestación con especies nativas.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor esto es positivo ya que existen gran cantidad de especies en extinción que no reciben un buen cuidado, además esta fundación también se dedica a la restauración del hábitat, posee un gran centro de endemismo en lo que respecta a orquídeas.</p> <p><b>Causa:</b> La municipalidad ha visto la necesidad del cuidado ecológico dentro y fuera del cantón motivo por el cual apoya a la fundación Jocotoco la cual se encuentra cerca de la ciudad de Piñas.</p> <p><b>Efecto:</b> Menor impacto ecológico.</p> <p><b>Comentario / Conclusión:</b> La municipalidad brinda su apoyo a la reserva de buenaventura de la fundación Jocotoco que proteger el hábitat de especies de aves amenazadas a nivel mundial en Ecuador, además promueve la restauración del hábitat degradado, a través de la reforestación con especies nativas, a criterio del auditor esto es positivo ya que existen gran cantidad de especies en extinción que no reciben un buen cuidado, además esta fundación también se dedica a la restauración del hábitat, posee un gran centro de endemismo en lo que respecta a orquídeas; la municipalidad ha visto la necesidad del cuidado ecológico dentro y fuera del cantón motivo por el cual apoya a la fundación Jocotoco la cual se encuentra cerca de la ciudad de Piñas, esto tiene un efecto positivo ya que reduce el impacto ecológico.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Alcalde:</b> Seguir apoyando a las fundaciones que buscan el bien común para toda la comunidad y así concientizar a la gente sobre las consecuencias de no cuidar adecuadamente el mundo en el que vivimos.</p>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	<b>P/T # 16</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Recursos Humanos	
<p><b>Condición:</b> Falta de Capacitación del personal en diferentes áreas</p> <p><b>Criterio:</b> Según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 22 numeral 11 dispone que el encargado del área de recursos humanos debe organizar y aplicar programas de inducción, capacitación y desarrollo personal.</p> <p><b>Causa:</b> Descuido por parte de los directivos de la entidad, así como falta de actualización y conocimiento de temas de gran importancia.(desconocimiento rof).</p> <p><b>Efecto:</b> Los trabajadores no podrán desempeñar su cargo de manera efectiva ya que no se encuentran capacitados para su cargo, ocasionando a la vez pérdidas económicas y de tiempo.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> Falta de Capacitación del personal en diferentes áreas, según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 22 numeral 11 dispone que el encargado del área de recursos humanos deberá organizar y aplicar programas de inducción, capacitación y desarrollo personal , esto se ha ocasionado por descuido de los directivos de la entidad, así como falta de actualización y conocimiento en temas de gran importancia, provocando que los trabajadores no puedan desempeñar su cargo de manera efectiva ya que no se encuentran capacitados para su cargo, obteniendo a la vez pérdidas económicas y de tiempo.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Capacitar a los empleados en temas actualizados con el propósito de que su trabajo sea desarrollado de mejor manera y así ofrecer mayores beneficios a la colectividad.</p>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <p style="text-align: center;"><b>HOJAS DE HALLAZGOS</b></p> <p style="text-align: right;"><b>P/T # 17</b></p>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Recursos Humanos</p> <p><b>Condición:</b> El departamento de Recursos Humanos cuenta con respaldos tecnológicos para el registro de la entrada y salida de los trabajadores</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que de esta manera se puede tener un control de asistencia del personal que labora en la entidad con el propósito de evaluar que cumplan responsablemente con sus horarios de trabajo.</p> <p><b>Causa:</b> Los directivos de la entidad vieron la necesidad de contar con respaldos tecnológicos ya que no existía un compromiso firme por parte de los empleados en lo que respecta horarios de trabajo.</p> <p><b>Efecto:</b> Se puede tener un control de asistencia de los trabajadores lo cual es un aporte positivo para la empresa pues se labora de manera efectiva y se evitan pérdidas económicas para la municipalidad.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El departamento de Recursos Humanos cuenta con respaldos tecnológicos para el registro de la entrada y salida de los trabajadores, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que de esta manera se puede tener un control de asistencia del personal que labora en la entidad con el propósito de evaluar que cumplan responsablemente con sus horarios de trabajo, esto se dio debido a que los directivos de la entidad vieron la necesidad de contar con respaldos tecnológicos ya que no existía un compromiso firme por parte de los empleados en lo que respecta horarios de trabajo, gracias a ello se puede tener un control de asistencia de los trabajadores lo cual es un aporte positivo para la empresa pues se labora de manera efectiva y se evitan pérdidas económicas para la municipalidad.</p>



**Recomendación:**

- **Recursos Humanos:** Seguir contando con respaldos tecnológicos para evitar pérdidas económicas a causa de empleados que no cumplan con sus horarios de trabajo debidamente.
- **Alcaldía:** Innovar tecnológicamente con el fin de llevar un mejor control y orden de los trabajadores.

**Realizado por:** Mayra Lima

**Supervisado por:** Soraya Toro



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 18</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Recursos Humanos	
<p><b>Condición:</b> Se realizan actividades recreacionales con el fin de integrar a los trabajadores.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que se debe integrar a los trabajadores para que el ambiente laboral sea más óptimo.</p> <p><b>Causa:</b> Preocupación por parte del departamento de recursos humanos en lo que se refiere a las relaciones entre los empleados.</p> <p><b>Efecto:</b> Los empleados se encuentran motivados para seguir cumpliendo adecuadamente sus funciones</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> Se realizan actividades recreacionales con el fin de integrar a los trabajadores, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que se debe integrar a los trabajadores para que el ambiente laboral sea más óptimo, esto se origino debido a la preocupación del departamento de recursos humanos en lo que se refiere a las relaciones entre los empleados ocasionando así que se encuentran motivados para seguir cumpliendo adecuadamente sus funciones.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Recursos Humanos:</b> Seguir realizando actividades recreacionales para fomentar la unión y trabajo en equipo de los colaboradores del municipio.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 19</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<p><b>Condición:</b> El área de biblioteca no cuenta con un adecuado espacio físico</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor la biblioteca debería contar con un espacio físico más amplio que permita desarrollar sus actividades de una mejor manera.</p> <p><b>Causa:</b> No se realizó un estudio previo de la ubicación y espacio suficiente con el que la biblioteca debía contar.</p> <p><b>Efecto:</b> Desorganización del área, así como incomodidad para llevar a cabo sus labores diarias.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El área de biblioteca no cuenta con un adecuado espacio físico, a criterio del auditor se debería contar con un espacio físico más amplio que permita desarrollar sus actividades de una mejor manera, esto sucedió ya que no se realizó un estudio previo de la ubicación y espacio suficiente con el que la biblioteca debía contar, ocasionando desorganización en el área así como incomodidad para llevar a cabo sus labores diarias.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcaldía:</b> Mejorar la infraestructura de la biblioteca con el objeto de que se pueda ofrecer mejores servicios a los moradores del cantón Piñas.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 20</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<b>Condición:</b> Falta de material bibliográfico	
<b>Criterio:</b> A criterio del auditor la biblioteca debería contar con suficiente material bibliográfico que cubra todas las necesidades de la población	
<b>Causa:</b> Falta de preocupación e interés por parte del encargado de la biblioteca	
<b>Efecto:</b> No se puede cumplir con las necesidades de las personas que acuden a la biblioteca.	
<b>Comentario/Conclusión:</b> Falta de material bibliográfico, a criterio del auditor la biblioteca debería contar con suficiente material bibliográfico que cubra todas las necesidades de la población, esto se ha dado debido a la falta de preocupación e interés por parte del encargado de la biblioteca, esto ocasiona que no se pueda cumplir con las necesidades de las personas que acuden a la misma.	
<b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bibliotecario:</b> Pedir a las autoridades la compra de nuevos materiales bibliográficos que permitan cubrir mayor demanda de la población.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 21</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<b>Condición:</b> En el área de biblioteca labora una sola persona	
<b>Criterio:</b> A criterio del auditor el área de biblioteca debería contar con mayor número de personal para de esta manera mejorar el servicio y hacerlo de manera más efectiva.	
<b>Causa:</b> Falta de preocupación de las autoridades y de Recursos Humanos	
<b>Efecto:</b> No se puede cumplir a cabalidad con las exigencias de la población.	
<b>Comentario/Conclusión:</b> En el área de biblioteca labora una sola persona, a criterio del auditor se debería contar con mayor número de personal para de esta manera mejorar el servicio y hacerlo de manera más efectiva, esto se ha dado por la falta de preocupación de las autoridades y de Recursos Humanos en la contratación de personal ocasionando que no se puede cumplir a cabalidad con las exigencias de la población.	
<b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RRHH:</b> Tratar de contratar a personal para el área de biblioteca de acuerdo al presupuesto.</li><li>• <b>Alcaldía:</b> Poner atención en todas las áreas de la municipalidad con el fin de brindar una mejor atención al público.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 22</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<p><b>Condición:</b> Falta sistemas tecnológicos para registrar el ingreso de los usuarios a la biblioteca, actualmente se realiza a mano.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor el área de biblioteca debería contar con respaldos tecnológicos que permitan registrar el ingreso de las personas a la biblioteca.</p> <p><b>Causa:</b> Descuido por parte de los directivos y de la persona encargada del área de biblioteca.</p> <p><b>Efecto:</b> Pérdidas de tiempo y desorganización ya que existe una sola persona en el área de biblioteca.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> Falta sistemas tecnológicos para registrar el ingreso de los usuarios a la biblioteca, actualmente se realiza a mano, a criterio del auditor el área de biblioteca debería contar con respaldos tecnológicos que permitan registrar el ingreso de las personas a la biblioteca, esto se ha dado por descuido por parte de los directivos y de la persona encargada del área de bodega ocasionando pérdidas de tiempo y desorganización ya que existe una sola persona en el área de biblioteca.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bibliotecario:</b> Sugerir a las autoridades pertinentes se coloquen respaldos tecnológicos para agilizar el trabajo.</li><li>• <b>Alcaldía:</b> Se debería analizar de acuerdo al presupuesto del municipio la posibilidad de colocar respaldos tecnológicos.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b> <span style="float: right;"><b>P/T # 23</b></span>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<p><b>Condición:</b> El área de biblioteca cuenta con excelente servicio de impresión.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el servicio de impresión que se brinda a la colectividad es muy bueno.</p> <p><b>Causa:</b> Debido a las múltiples exigencias por parte de la colectividad este servicio ha mejorado con el paso del tiempo.</p> <p><b>Efecto:</b> El servicio de impresión que se brinda atrae a la colectividad a visitar la biblioteca municipal, además esto mejora la imagen de la entidad.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El área de biblioteca cuenta con excelente servicio de impresión, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el servicio de impresión que se brinda a la colectividad es muy bueno esto se ha dado debido a las múltiples exigencias por parte de la colectividad, este servicio ha mejorado con el paso del tiempo atrayendo a la comunidad a visitar la biblioteca municipal, además mejora la imagen de la entidad.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bibliotecario:</b> Seguir mejorando el servicio que se brinda a las personas para que de esta manera sigan asistiendo.</li><li>• <b>Alcaldía:</b> Seguir innovando tecnológicamente para que el servicio no se deteriore con el paso del tiempo.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 24</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca	
<p><b>Condición:</b> El área de biblioteca cuenta con servicio de internet gratuito</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que de esta manera se incentiva a la gente para que asistan a la biblioteca municipal y puedan desarrollar sus actividades con tranquilidad.</p> <p><b>Causa:</b> La alcaldía ha visto la necesidad de la gente de contar con servicios de internet por lo que se ofrece gratuitamente en la biblioteca municipal.</p> <p><b>Efecto:</b> Mejora la imagen de la municipalidad así como la afluencia de la gente a este lugar es mayor.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El área de biblioteca cuenta con servicio de internet gratuito, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que de esta manera se incentiva a la gente para que asistan a la biblioteca municipal y puedan desarrollar sus actividades con tranquilidad, esto se dio ya que la alcaldía ha visto la necesidad de la gente de contar con servicios de internet por lo que se ofrece gratuitamente en la biblioteca municipal, esto ha contribuido positivamente ya que mejora la imagen de la municipalidad así como la afluencia de la gente a este lugar es mayor.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcaldía:</b> Seguir ofreciendo este tipo de servicios gratuitamente a la colectividad para fomentar el aprendizaje.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b> <b>P/T # 25</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas
<p style="text-align: center;"><b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Biblioteca</p> <p><b>Condición:</b> Las bibliotecas virtuales se encuentran en proceso de implantación</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor esto es positivo para los habitantes del cantón Piñas ya que se puede obtener mayor cantidad de información en forma cómoda.</p> <p><b>Causa:</b> Exigencia por parte de la colectividad</p> <p><b>Efecto:</b> Este servicio va a mejorar la imagen de la municipalidad y los habitantes van a estar conformes con este.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> Las bibliotecas virtuales se encuentran en proceso de implantación, a criterio del auditor esto es positivo para los habitantes del cantón Piñas ya que se puede obtener mayor cantidad de información en forma cómoda esto se ha dado por las exigencia por parte de la colectividad, estamos seguros de que este servicio va a mejorar la imagen de la municipalidad y los habitantes van a estar conformes con el mismo.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcaldía:</b> Seguir ofreciendo este tipo de servicios a la colectividad.</li></ul>
<p><b>Realizado por:</b> Mayra Lima</p> <p><b>Supervisado por:</b> Soraya Toro</p>



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 26</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Tesorería	
<p><b>Condición:</b> La encargada del área de tesorería atiende cordialmente a las personas.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este es un hallazgo positivo que se encontró en el municipio ya que los responsables de cada área deben dar ejemplo de buen trato a toda la colectividad.</p> <p><b>Causa:</b> El personal del área de tesorería ha sido correctamente seleccionado y capacitado por recursos humanos.</p> <p><b>Efecto:</b> Brindar una mejor atención a la colectividad, esto a su vez mejora la imagen del municipio.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> La encargada del área de tesorería atiende cordialmente a las personas, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo que se encontró en el municipio ya que los responsables de cada área deben dar ejemplo de buen trato a toda la colectividad, esto se dio ya que el personal del área de tesorería ha sido correctamente seleccionado y capacitado por recursos humanos y de esta manera se puede brindar una mejor atención a la colectividad y mejorar la imagen del municipio.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RRHH:</b> Incentivar al personal de todas las áreas para que atiendan las necesidades de la colectividad de manera satisfactoria.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 27</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Tesorería	
<b>Condición:</b> No se realizan campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes.	
<b>Criterio:</b> Según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 32 numeral 9 dispone que se debe llevar adelante campañas de publicidad que impliquen el conocimiento de los contribuyentes, de los deberes y derechos, de conformidad con la ley, que tienen respecto de sus obligaciones tributarias y no tributarias con la entidad.	
<b>Causa:</b> Falta de preocupación por parte de los directivos de la municipalidad.	
<b>Efecto:</b> Incumplimiento de las disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional	
<b>Comentario/Conclusión:</b> No se realizan campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes, según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 32 numeral 9 dispone que se debe llevar adelante campañas de publicidad que impliquen el conocimiento de los contribuyentes, de los deberes y derechos, que de conformidad con la ley, tienen respecto de sus obligaciones tributarias y no tributarias con la entidad; esto ha surgido debido a la falta de preocupación por parte de los directivos de la municipalidad ocasionando incumplimiento de las disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional	
<b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alcaldía:</b> Considerar la posibilidad de exigir a los empleados a cargo de tesorería realizar las campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes, caso contrario sancionar a los responsables.</li><li>• <b>RRHH:</b> Dar a conocer el Reglamento Orgánico Funcional para que de esta manera no se incumpla con este a causa de su desconocimiento.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 28</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Bodega	
<b>Condición:</b> La bodega no cuenta con políticas de stock.	
<b>Criterio:</b> A criterio del auditor se debería contar con políticas que permitan llevar un control adecuado de los productos existentes.	
<b>Causa:</b> Descuido por parte del personal que labora en el municipio así como desconocimiento acerca del tema.	
<b>Efecto:</b> No se tiene un control exacto de los recursos con los que cuenta la entidad por lo que puede existir excedente o faltante.	
<b>Comentario/Conclusión:</b> La bodega no cuenta con políticas de stock, a criterio del auditor se debería contar con políticas que permitan llevar un control adecuado de los productos existentes esto se ha dado por descuido del personal que labora en el municipio así como desconocimiento acerca del tema, esto provoca que no se tenga un control exacto de los recursos con los que cuenta la empresa por lo que puede existir excedentes o faltantes.	
<b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jefe de Bodega:</b> Mantener en existencia materiales y suministros en niveles adecuados para atender las demandas de las dependencias municipales</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 29</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Bodega	
<p><b>Condición:</b> El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor se debería tener una correcta infraestructura para salvaguardar los recursos de la empresa.</p> <p><b>Causa:</b> La alcaldía no ha tomado las medidas adecuadas para proteger los recursos con los que se brinda servicios a la comunidad.</p> <p><b>Efecto:</b> Pérdidas económicas al no brindar un correcto trato a los recursos así como perdidas de materiales y suministros por no tener un orden correcto.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada, a criterio del auditor se debería tener una correcta infraestructura para salvaguardar los recursos de la empresa esto se ha dado porque la alcaldía no ha tomado las medidas adecuadas para proteger los recursos con los que se brinda servicios a la comunidad, ocasionando pérdidas económicas al no brindar un correcto trato a los recursos así como perdidas de materiales y suministros por no tener un orden correcto.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jefe de Bodega:</b> Solicitar a las autoridades se mejore la infraestructura del área de bodega.</li><li>• <b>Alcalde:</b> Mejorar la infraestructura del área de bodega.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 30</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Bodega	
<p><b>Condición:</b> El jefe de bodega revisa que las requisiciones se encuentren firmadas por las autoridades.</p> <p><b>Criterio:</b> A criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que las requisiciones deben tener las firmas de responsabilidad.</p> <p><b>Causa:</b> El jefe de bodega cumple adecuadamente con las funciones que le han sido asignadas.</p> <p><b>Efecto:</b> Se evitara pérdidas económicas ya que los recursos serán entregados únicamente con firmas de responsabilidad.</p> <p><b>Comentario/Conclusión:</b> El jefe de bodega revisa que las requisiciones se encuentren firmadas por las autoridades, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que las requisiciones deben tener las firmas de responsabilidad, esto se ha dado ya que el jefe de bodega cumple adecuadamente con las funciones que le han sido asignadas evitando pérdidas económicas ya que los recursos serán entregados únicamente con firmas de responsabilidad.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jefe de Bodega:</b> Se debería seguir llevando un control con el propósito de verificar que las requisiciones contengan las firmas de responsabilidad.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



 <b>HOJAS DE HALLAZGOS</b>	
<b>P/T # 31</b>	
<b>Componente sujeto a examen:</b> Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas	
<b>Hallazgos Específicos</b> <b>Subcomponente:</b> Bodega	
<b>Condición:</b> El jefe de bodega realiza las actualizaciones de los Kardex diariamente.	
<b>Criterio:</b> Según Reglamento orgánico funcional artículo 33 inciso 12 el cual establece que se debe llevar al día el Kardex de bodega.	
<b>Causa:</b> El jefe de bodega cumple adecuadamente sus funciones de acuerdo a lo que establece el reglamento orgánico funcional	
<b>Efecto:</b> Se puede tener un control y conocimiento de los recursos con los que cuenta la empresa.	
<b>Comentario/Conclusión:</b> El jefe de bodega realiza las actualizaciones de los Kardex, según Reglamento orgánico funcional artículo 33 inciso 12 el cual establece que se debe llevar al día el Kardex de bodega, esto se ha dado ya que el jefe de bodega cumple adecuadamente sus funciones de acuerdo a lo que establece el reglamento orgánico funcional, de esta manera se puede tener un control y conocimiento de los recursos con los que cuenta la empresa.	
<b>Recomendación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jefe de Bodega:</b> Se debería seguir llevando los Kardex actualizando diariamente con el propósito de tener un mejor control de los recursos con los que la empresa cuenta.</li></ul>	
<b>Realizado por:</b> Mayra Lima	
<b>Supervisado por:</b> Soraya Toro	



### **4.4.3. Estructura del informe de auditoría**

#### **Introducción.**

- Carátula
- Índice y abreviaturas
- Carta de presentación

#### **Capítulo I Enfoque de la auditoria**

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

#### **Capítulo II Información de la entidad**

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento

#### **Capítulo III Resultados Generales**

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.



## **Capítulo IV Resultados Específicos por componente**

Presentación por cada uno de los subcomponentes, lo siguiente:

### **a) Comentarios:**

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

### **b) Conclusiones :**

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 “E”.

- c) **Recomendaciones** Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.



**Capítulo V Anexos** Constaran como anexos:

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoria tradicional.



#### **4.5. FASE IV Comunicación de resultados**

**Objetivos:** Preparar un informe final el cual contendrá hallazgos positivos y negativos, conclusiones, recomendaciones, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos en la entidad auditada.

**Actividades:**

1. Redacción del Informe de Auditoría: Este se realizará en forma conjunta con los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de Resultados: Debe darse en todas las fases de la auditoria para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, debe ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel, lo cual servirá para reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, sus puntos de vista y ejercer su legítima defensa.



**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS**  
**INFORME**

**“AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA  
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS”**

**COMPONENTE:**

**Dirección Administrativa**

**Dirección Financiera**

**PERIODO**

**01 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**



## ÍNDICE

	<b>PAGINA</b>
Abreviaturas utilizadas.....	237
Carta de presentación.....	239
 <b>Capítulo I Enfoque de la auditoria</b>	
Motivo.....	240
Objetivo.....	247
Alcance.....	240
Componentes y Subcomponentes auditados.....	241
Indicadores utilizados.....	241
 <b>Capítulo II Información de la entidad</b>	
Misión.....	244
Visión.....	244
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	244
Base Legal.....	245
Estructura Orgánica.....	246
Objetivo.....	247
Financiamiento.....	247
 <b>Capítulo III Resultados Generales</b>	
Análisis FODA.....	248
Conclusión.....	248
Recomendación 1.....	248
Plan Estratégico.....	249
Conclusión.....	249
Recomendación 2.....	249



Plan Operativo Anual.....	249
Conclusión.....	250
Recomendación 3.....	250
Falta de Capacitación al Personal.....	250
Conclusión.....	250
Recomendación 4.....	250
Reglamento Orgánico Funcional.....	251
Conclusión.....	251
Recomendación 5.....	251
Estados Financieros.....	251
Conclusión.....	251
Recomendación 6.....	252
Red de Internet Comunitaria.....	252
Conclusión.....	252
Recomendación 7.....	252
Buena Infraestructura.....	252
Conclusión.....	252
Recomendación 8.....	253
Ecología del cantón.....	253
Conclusión.....	253
Recomendación 9.....	254
Apoyo a reserva ecológica.....	254
Conclusión.....	254
Recomendación 10.....	254

#### **Capítulo IV Resultados Específicos por componente**

##### **Subcomponente: Recursos Humanos**

Falta de capacitación al personal.....	255
Conclusión.....	255
Recomendación 11.....	255
Respaldos Tecnológicos.....	255



Conclusión.....	255
Recomendación 12.....	256
Actividades recreacionales.....	256
Conclusión.....	256
Recomendación 13.....	257

**Subcomponente: Biblioteca**

Espacio Físico.....	257
Conclusión.....	257
Recomendación 14.....	257
Falta de material bibliográfico.....	257
Conclusión.....	257
Recomendación 15.....	258
Falta de personal.....	258
Conclusión.....	258
Recomendación 16.....	258
Sistemas Tecnológicos.....	258
Conclusión.....	259
Recomendación 17.....	259
Servicio de impresión.....	259
Conclusión.....	259
Recomendación 18.....	259
Servicio de internet.....	260
Conclusión.....	260
Recomendación 19.....	260
Bibliotecas virtuales.....	260
Conclusión.....	260
Recomendación 20.....	261

**Subcomponente: Tesorería**

Atención Cordial.....	261
-----------------------	-----



Conclusión.....	261
Recomendación 21.....	261
Campañas Publicitarias.....	261
Conclusión.....	262
Recomendación 22.....	262

**Subcomponente: Bodega**

Políticas de Stock.....	262
Conclusión.....	262
Recomendación 23.....	263
Infraestructura Inadecuada.....	263
Conclusión.....	263
Recomendación 24.....	263
Requisiciones .....	263
Conclusión.....	264
Recomendación 25.....	264
Actualizaciones de Kardex.....	264
Conclusión.....	264
Recomendación 26.....	264



### **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

<b>CORRE</b>	Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador
<b>MICIL</b>	Marco Integrado de Control Interno
<b>NIA</b>	Normas Internacionales de Auditoría
<b>NEA</b>	Normas Ecuatorianas de Contabilidad
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>ROF</b>	Reglamento Orgánico Funcional
<b>CI</b>	Control Interno
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations. (Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado)
<b>ERM</b>	Administración de Riesgo Empresarial
<b>LOCGE</b>	Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado
<b>LORM</b>	Ley Orgánica de Régimen Municipal
<b>LOSCCA</b>	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa



**Cuenca, 04 de Octubre de 2010**

**OFICIO # 03**

**ASUNTO: CONVOCATORIA A LECTURA DE INFORME DE AUDITORÍA**

**Señores:**

Alcalde y Consejo Municipal en pleno del Cantón Piñas  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la LOCGE y 23 de su reglamento, convoco a Ud., a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría a la Gestión de Municipalidad del Cantón Piñas por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, realizada mediante autorización del Alcalde de la Institución de a las Sras.: Mayra Lima y Soraya Toro.

El acto en mención se llevara a cabo en la Sala de Reuniones de la Junta de Accionistas de la entidad, el día 06 de Noviembre del año en curso a las 16:00 horas; en caso de no poder asistir personalmente agradece notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en representación.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi

**Auditor General**



**Piñas, 04 de Octubre de 2010**

**OFICIO # 04**

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

**Señores:**

Alcalde y Consejo Municipal en pleno del Cantón Piñas

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado auditoria a la gestión de la Clínica-Hospital Santa Inés por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi  
**AUDITOR GENERAL**



## **CAPÍTULO I**

### **Enfoque de auditoría**

#### **Motivos de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión a la Municipalidad del Cantón Piñas se lleva a cabo, con el objeto de evaluar la gestión administrativa mediante el estudio de dos áreas específicas; para ello se aplicaran las Normas de Auditoría de General Aceptación así como las Normas Internacionales, la ley de Régimen Municipal y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

#### **Objetivos de la Auditoría**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Comprobar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Establecer si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Evaluar las actividades que desarrolla la clínica para determinar si están en relación con los objetivos planteados.
- Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.



## **Alcance**

La presente auditoría a la Municipalidad del Cantón Piñas, comprende la gestión de las actividades que lleva a cabo en beneficio de la comunidad, del sistema de control interno y el cumplimiento de la jurisprudencia y más normativa aplicable a dicha entidad.

Se abarcara las operaciones comprendidas entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

## **Componentes y Subcomponentes**

De acuerdo con las visitas realizadas a la organización se identificó las áreas sobre las cuales se prestara especial atención; los componentes y subcomponentes que serán objeto de análisis son:

- **Componente:** Dirección Administrativa.  
**Subcomponentes:** Recursos Humanos, Biblioteca
- **Componente:** Dirección Financiera  
**Subcomponentes:** Tesorería, Bodega.

## **Indicadores Utilizados**

### **FUNCIONARIOS CAPACITADOS**

**Funcionarios Capacitados**=Número de personal que se le ha dado capacitación/Número total de personal

Permite conocer el porcentaje de funcionarios capacitados.



## **ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL**

**Indicador de la estructura de la planta profesional**= Número de profesionales del área/ Número total de funcionarios del el área

Este indicador mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

## **BIBLIOTECA MUNICIPAL**

**Biblioteca Municipal**= Total Usuarios Atendidos/Número de Empleados \* 100

Nos indica si el número de empleados es adecuado para cubrir las actividades de la biblioteca municipal.

## **LIMITES DE ENDEUDAMIENTO**

**Límites de Endeudamiento** = Pasivos Totales/ Ingresos Corrientes \* 100.

Este indicador nos permite medir el stock de deuda pública y la capacidad de endeudamiento de Municipio.



## **EFICIENCIA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (GASTOS)**

**Eficiencia de Ejecución** = Valores Comprometidos/Valores Presupuestados \* 100

Nos permite conocer el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados.

## **AUTONOMÍA FINANCIERA**

**Autonomía Financiera**= Ingresos Corriente/Gastos Corrientes

Nos permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.



## **CAPÍTULO II**

### **Información de la entidad**

#### **Misión**

Ofrecer servicios a la comunidad del cantón Piñas a través de obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico y social, en forma efectiva y oportuna generando credibilidad y transparencia.

#### **Visión**

Elevar el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la ejecución de obras para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente la dotación de servicios básicos, acordes al desarrollo y crecimiento del cantón y la institución.

#### **Principales Fortalezas**

- Buena Infraestructura, la cual cubre la demanda.
- El Alcalde actúa en coordinación con las decisiones de consejo.
- Se ha realizado una gran cantidad de obras públicas para beneficio de la colectividad.
- Se cuenta con un ambiente de trabajo agradable.

#### **Principales Debilidades**

- No se ha establecido un plan estratégico.
- No existe un departamento de auditoría interna, así como tampoco un manual de control interno.



- Falta de capacitación al personal que labora en la institución.
- Señalética interna deficiente

### **Principales Oportunidades**

- Capacidad de expansión física para servir mejor a la comunidad
- Implementación de nueva tecnología para desarrollar de una mejor manera las actividades dentro del Municipio.
- Actualización y capacitación del personal con la finalidad de ser eficientes en el manejo de los recursos.
- Apoyo económico de organismos internacionales para la ejecución de proyectos.

### **Principales Amenazas**

- Incumplimiento de del Gobierno Central en la entrega de asignaciones
- Inestabilidad Política.
- Presupuestos reducido, el cual puede afectar a la ejecución de obras por falta de recursos económicos.
- Modificaciones continuas en las diferentes leyes a las que se rige el Municipio, ocasionando conflictos.

### **Base Legal**

- Constitución Política del Estado.
- Ley de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ordenanzas Municipales
- Leyes y Decretos Especiales
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento para la Enajenación de Activos



- Ley de Cheques
- Reglamento de Cauciones para el desempeño de cargos públicos.
- Normas Técnicas de Control Interno y los Principios, Políticas y Normas Técnicas de Contabilidad Aplicables en el sector público de la Republica del Ecuador.
- Ley de Presupuesto del Sector Público y su reglamento
- Políticas de Auditoría Gubernamental
- Código de Trabajo
- Ley de servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de remuneraciones de Servicios Públicos
- Registros Oficiales.

### **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica de la Municipalidad de Piñas está diseñada de tal forma que la máxima autoridad es el Consejo Municipal encargado de vigilar la administración de la Entidad, además está conformado por el alcalde quien cuenta con un comité interno de coordinación, planificación y equipamiento, estos a su vez cuentan con niveles de asesoramiento entre los cuales está un asesor jurídico, comisiones permanentes y especiales.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por sector administrativo y financiero y finalmente el nivel operativo se divide en cuatro áreas entre las cuales se encuentran: obras públicas, planificación, servicios públicos, gestión ambiental y turismo.

### **Objetivo General.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad, cuya atención no competa a otros organismos gubernamentales, a través de la eficiencia en el manejo de recursos y en las diferentes áreas en las que se desenvuelve la entidad.



### Objetivos Específicos.

- Procurar el bienestar material de la sociedad y contribuir al fomento y proyección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón de sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional conveniencia entre los sectores de la comunidad.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos.
- Contribuir al fomento y protección de los intereses sociales.
- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través del cumplimiento de objetivos.
- Lograr que todos los procesos sean ágiles y efectivos.
- Constituir y cuidar el bien común básico.

### Financiamiento

La siguiente información fue tomada de los estados financieros de la Municipalidad correspondiente al año 2009.

#### Ingresos Operacionales:

• Impuestos	381.832,47
• Tasas y Contribuciones	283.161,57
• Venta de Bienes y Servicios	140.145,67
• Renta de inversiones y Multas	49.144,90
• Transferencias y Donaciones Corrientes	496.153,84
• Otros Ingresos	55.123,41
• Transferencias y Donaciones de Capital	4'172.607,01
• Financiamiento Público	323.166,67
<b>TOTAL</b>	<b>5'901.335,54</b>



## **CAPITULO III**

### **Resultados generales**

#### **Análisis FODA**

El Municipio del Cantón Piñas no cuenta con un análisis de los factores interno y externos.

**Conclusión:** La institución no realiza un análisis FODA, a criterio del auditor este debería realizarse para conocer, analizar y evaluar los factores internos y externos de la entidad y así iniciar el enfoque dinámico de una organización, esto se dio por descuido del personal que labora en el municipio así como desconocimiento a cerca del tema por lo que no se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas y enfrentarlas.

#### **Recomendación 1:**

**Alcalde:** Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer más a fondo la entidad.

**RRHH:** Capacitar a los empleados sobre la importancia de este tema para el mejor desenvolvimiento de la municipalidad



## **Plan Estratégico**

Falta de un Plan Estratégico en la entidad.

**Conclusión:** No existe Plan Estratégico en la entidad, según la Ley Orgánica de Régimen Municipal es indispensable contar con un plan estratégico en el cual se tracen las metas y objetivos a alcanzar, esto se ha dado por la falta de interés y conocimiento en temas que son de gran importancia por parte de los directivos que conforman la municipalidad, esto ocasiona que no se realizan de manera eficiente las actividades en la entidad ya que su misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias no están claros, ocasionando incumplimiento de la normativa vigente.

### **Recomendación 2:**

**Alcalde:** Tomar importancia en este tema ya que es indispensable para el desenvolvimiento de la entidad, así como ponerse el día en cuanto a la normativa vigente para evitar incumplir con ella.

## **Plan Operativo Anual**

La Institución no realiza el Plan Operativo Anual.

**Conclusión:** No existe POA, según Art. 63 numeral 27 se deberá aprobar, mediante ordenanza hasta el 10 de diciembre de cada año, la proforma de presupuesto general municipal, el mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el Plan de desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual que regirá en el siguiente ejercicio económico, esto se dio por negligencia por parte del consejo municipal que es el responsable de esta labor, así como descuido en los temas de importancia, ocasionando que no se puede llevar a cabo las actividades de la entidad de manera eficiente y eficaz lo cual causa pérdidas de imagen para la municipalidad.



### **Recomendación 3:**

**Al Concejo Municipal:** Realizar el POA anualmente para un mejor manejo del municipio.

**Alcalde:** Poner mayor empeño en supervisar que se estén cumpliendo con estos aspectos para que las cosas marchen de la mejor manera.

### **Falta de Capacitación al Personal**

Existe falta de capacitación al personal.

**Conclusión:** Existe falta de capacitación al personal, a criterio del auditor se debería capacitar a los empleados con el fin de que las actividades que se desarrollan se realicen con mayor eficiencia y eficacia, esto se ha dado por la falta de cuidado al seleccionar el personal que labora en la entidad así como despreocupación en brindar capacitación permanente a los empleados, lo cual ocasiona pérdida de tiempo al no poder desempeñar sus cargos de manera adecuada.

### **Recomendación 4:**

**RRHH:** Capacitar a los empleados en los temas de mayor importancia para la entidad con el fin de que las actividades se desarrollen de manera efectiva.

**RRHH:** Se debería tener mucho cuidado al momento de seleccionar el personal que labore en la entidad con el fin de que responda positivamente en el cargo asignado.



## **Reglamento Orgánico Funcional**

Existe desconocimiento del Reglamento Orgánico Funcional de la entidad.

**Conclusión:** El personal de la entidad no tiene conocimiento del Reglamento Orgánico Funcional debido a que no se ha impartido adecuadamente provocando un cumplimiento inadecuado de las funciones del personal y desconocimiento de las actividades que se deben realizar.

### **Recomendación 5:**

**RRHH:** Impartir a todo el personal de la entidad el Reglamento Orgánico Funcional.

**Alcalde:** Supervisar que los funcionarios tengan conocimiento claro de las actividades que tienen que realizar.

## **Estados Financieros**

En los estados financieros de la entidad no se encuentran detallados los bienes de larga duración.

**Conclusión:** En los Estados Financieros no se encuentran detallados los bienes de larga duración, a criterio del auditor estos deberían ser detallados con el objeto de que se tenga un mayor control a cerca de los mismos, esto se ha dado por descuido al momento de su elaboración, ocasionando que no se pueda tener un control de los bienes de larga duración con los que cuenta la empresa.



### **Recomendación 6:**

**Contador:** Elaborar los estados financieros de la manera más clara posible, detallando los bienes con los que cuenta la empresa para que se pueda tener un mejor control de los mismos.

### **Red de Internet Comunitaria**

El Municipio ofrece red de Internet Comunitaria gratis para los habitantes del cantón Piñas.

**Conclusión:** Los habitantes cuentan con Red de Internet Comunitaria gratis, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el Internet brinda a la comunidad diferentes servicios que son de gran importancia en la actualidad debido a las exigencias que se presentan día a día en un mundo donde la tecnología ha tomado gran importancia dentro de la sociedad, los habitantes del cantón se sienten contentos de poder contar con red de internet gratuita la cual ayuda al desarrollo de sus actividades diarias.

### **Recomendación 7:**

**Alcalde:** Continuar ofreciendo servicios que son de gran importancia para la comunidad lo cual motiva a los habitantes.

### **Buena Infraestructura**

El municipio del cantón Piñas cuenta con buena infraestructura.

**Conclusión:** El municipio del cantón Piñas cuenta con buena infraestructura, a criterio del auditor esto se considera un hallazgo positivo debido a que se proporciona un mejor



servicio a la colectividad y da una buena imagen a los habitantes del cantón Piñas, ya que previamente se ha realizado un estudio del lugar y así el personal que labora en la municipalidad se encuentra a gusto en su lugar de trabajo ya que es confortable y cumple con sus expectativas.

### **Recomendación 8:**

**Alcalde:** Tomar en cuenta las exigencias que presenta la comunidad para satisfacer a cabalidad todas sus necesidades.

### **Ecología del Cantón**

El gobierno municipal de piñas se preocupa por la ecología del cantón e impulsa campañas de reciclaje.

**Conclusión:** El gobierno municipal de piñas se preocupa por la ecología del cantón e impulsa campañas de reciclaje ofreciendo contenedores de diferentes colores para que de esta manera los ciudadanos reciclen de una mejor manera los desperdicios, a criterio del auditor este es un aspecto positivo ya que la ciudadanía debe tomar consciencia de la importancia de preservar el medio ambiente y que mejor que sea la municipalidad el motor que impulse a su cuidado continuo, ya que vivimos en un mundo donde las consecuencias de no cuidar adecuadamente el medioambiente se están haciendo notorias, es por ello que la municipalidad busca reducir el impacto a través del cuidado ecológico, esto trae como consecuencia una reducción de la contaminación tanto en el área urbana y rural, lo cual además es favorable para el cantón de Piñas y su imagen.



### **Recomendación 9:**

**Alcalde:** Analizar la posibilidad de seguir motivando y concientizando a la gente sobre la importancia del cuidado ecológico no solo del cantón sino de todo el mundo.

### **Apoyo a Reserva Ecológica**

La municipalidad brinda su apoyo a la reserva de buenaventura de la fundación Jocotoco que proteger el hábitat de especies de aves amenazadas a nivel mundial en Ecuador, además promueve la restauración del hábitat degradado, a través de la reforestación con especies nativas.

**Conclusión:** La municipalidad brinda su apoyo a la reserva de buenaventura de la fundación Jocotoco que proteger el hábitat de especies de aves amenazadas a nivel mundial en Ecuador, además promueve la restauración del hábitat degradado, a través de la reforestación con especies nativas, a criterio del auditor esto es positivo ya que existen gran cantidad de especies en extinción que no reciben un buen cuidado, además esta fundación también se dedica a la restauración del hábitat, posee un gran centro de endemismo en lo que respecta a orquídeas; la municipalidad ha visto la necesidad del cuidado ecológico dentro y fuera del cantón motivo por el cual apoya a la fundación Jocotoco la cual se encuentra cerca de la ciudad de Piñas, esto tiene un efecto positivo ya que reduce el impacto ecológico.

### **Recomendación 10:**

**Alcalde:** Seguir apoyando a las fundaciones que buscan el bien común para toda la comunidad y así concientizar a la gente sobre las consecuencias de no cuidar adecuadamente el mundo en el que vivimos.



## CAPÍTULO IV

### Resultados específicos por componente

#### Subcomponente: Recursos Humanos

#### Falta de Capacitación al Personal

Falta de Capacitación al personal en diferentes áreas

**Conclusión:** Falta de Capacitación del personal en diferentes áreas, según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 22 numeral 11 dispone que el encargado del área de recursos humanos deberá organizar y aplicar programas de inducción, capacitación y desarrollo personal, esto se ha ocasionado por descuido de los directivos de la entidad, así como falta de actualización y conocimiento en temas de gran importancia, provocando que los trabajadores no puedan desempeñar su cargo de manera efectiva ya que no se encuentran capacitados para su cargo, obteniendo a la vez pérdidas económicas y de tiempo.

#### Recomendación 11:

**Recursos Humanos:** Capacitar a los empleados en temas actualizados con el propósito de que su trabajo sea desarrollado de mejor manera y así ofrecer mayores beneficios a la colectividad.

#### Respaldos Tecnológicos

**Conclusión:** El departamento de Recursos Humanos cuenta con respaldos tecnológicos para el registro de la entrada y salida de los trabajadores, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que de esta manera se puede tener un control de asistencia del personal que labora en la entidad con el propósito de evaluar que cumplan



responsablemente con sus horarios de trabajo, esto se dio debido a que los directivos de la entidad vieron la necesidad de contar con respaldos tecnológicos ya que no existía un compromiso firme por parte de los empleados en lo que respecta horarios de trabajo, gracias a ello se puede tener un control de asistencia de los trabajadores lo cual es un aporte positivo para la empresa pues se labora de manera efectiva y se evitan pérdidas económicas para la municipalidad.

### **Recomendación 12:**

**Recursos Humanos:** Seguir contando con respaldos tecnológicos para evitar pérdidas económicas a causa de empleados que no cumplan con sus horarios de trabajo debidamente.

**Alcaldía:** Seguir innovando tecnológicamente con el fin de llevar un mejor control y orden de los trabajadores.

### **Actividades Recreacionales**

Se realizan actividades recreacionales con el fin de integrar a los trabajadores.

**Conclusión:** Se realizan actividades recreacionales con el fin de integrar a los trabajadores, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que se debe integrar a los trabajadores para que el ambiente laboral sea más óptimo, esto se origino debido a la preocupación del departamento de recursos humanos en lo que se refiere a las relaciones entre los empleados ocasionando así que se encuentran motivados para seguir cumpliendo adecuadamente sus funciones.



### **Recomendación 13:**

**Recursos Humanos:** Seguir realizando actividades recreacionales para fomentar la unión y trabajo en equipo de los colaboradores del municipio.

#### **Subcomponente: Biblioteca**

##### **Espacio Físico**

El área de biblioteca no cuenta con un adecuado espacio físico

**Conclusión:** El área de biblioteca no cuenta con un adecuado espacio físico, a criterio del auditor se debería contar con un espacio físico más amplio que permita desarrollar sus actividades de una mejor manera, esto sucedió ya que no se realizó un estudio previo de la ubicación y espacio suficiente con el que la biblioteca debía contar, ocasionando desorganización en el área así como incomodidad para llevar a cabo sus labores diarias.

### **Recomendación 14:**

**Alcaldía:** Mejorar la infraestructura de la biblioteca con el objeto de que se pueda ofrecer mejores servicios a los moradores del cantón Piñas.

#### **Falta de Material Bibliográfico**

Falta de material bibliográfico

**Conclusión:** Falta de material bibliográfico, a criterio del auditor la biblioteca debería contar con suficiente material bibliográfico que cubra todas las necesidades de la población, esto se ha dado debido a la falta de preocupación e interés por parte del encargado de la biblioteca, esto ocasiona que no se pueda cumplir con las necesidades de las personas que acuden a la misma.



### **Recomendación 15:**

**Bibliotecario:** Pedir a las autoridades la compra de nuevos materiales bibliográficos que permitan cubrir mayor demanda de la población.

### **Falta de Personal**

En el área de biblioteca labora una sola persona

**Conclusión:** En el área de biblioteca labora una sola persona, a criterio del auditor se debería contar con mayor número de personal para de esta manera mejorar el servicio y hacerlo de manera más efectiva, esto se ha dado por la falta de preocupación de las autoridades y de Recursos Humanos en la contratación de personal ocasionando que no se puede cumplir a cabalidad con las exigencias de la población.

### **Recomendación 16:**

**RRHH:** Contratar a personal para el área de biblioteca de acuerdo al presupuesto.

**Alcaldía:** Poner atención en todas las áreas de la municipalidad con el fin de brindar una mejor atención al público.

### **Sistemas Tecnológicos**

Falta sistemas tecnológicos para registrar el ingreso de los usuarios a la biblioteca, actualmente se realiza a mano.



**Conclusión:** Falta sistemas tecnológicos para registrar el ingreso de los usuarios a la biblioteca, actualmente se realiza a mano, a criterio del auditor el área de biblioteca debería contar con respaldos tecnológicos que permitan registrar el ingreso de las personas a la biblioteca, esto se ha dado por descuido por parte de los directivos y de la persona encargada del área de bodega ocasionando pérdidas de tiempo y desorganización ya que existe una sola persona en el área de biblioteca.

**Recomendación 17:**

**Bibliotecario:** Sugerir a las autoridades pertinentes se coloquen respaldos tecnológicos para agilizar el trabajo.

**Alcaldía:** Analizar de acuerdo al presupuesto del municipio la posibilidad de colocar respaldos tecnológicos.

### **Servicio de Impresión**

El área de biblioteca cuenta con excelente servicio de impresión.

**Conclusión:** El área de biblioteca cuenta con excelente servicio de impresión, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que el servicio de impresión que se brinda a la colectividad es muy bueno esto se ha dado debido a las múltiples exigencias por parte de la colectividad, este servicio ha mejorado con el paso del tiempo atrayendo a la comunidad a visitar la biblioteca municipal, además mejora la imagen de la entidad.

**Recomendación 18:**

**Bibliotecario:** Se debería seguir mejorando el servicio que se brinda a las personas para que de esta manera sigan asistiendo.



**Alcaldía:** Innovar tecnológicamente para que el servicio no se deteriore con el paso del tiempo.

### **Servicio de Internet**

El área de biblioteca cuenta con servicio de internet gratuito

**Conclusión:** El área de biblioteca cuenta con servicio de internet gratuito, a criterio del auditor este hallazgo es positivo ya que de esta manera se incentiva a la gente para que asistan a la biblioteca municipal y puedan desarrollar sus actividades con tranquilidad, esto se dio ya que la alcaldía ha visto la necesidad de la gente de contar con servicios de internet por lo que se ofrece gratuitamente en la biblioteca municipal, esto ha contribuido positivamente ya que mejora la imagen de la municipalidad así como la afluencia de la gente a este lugar es mayor.

#### **Recomendación 19:**

**Alcaldía:** Seguir ofreciendo este tipo de servicios gratuitamente a la colectividad para fomentar el aprendizaje.

### **Bibliotecas Virtuales**

Las bibliotecas virtuales se encuentran en proceso de implantación

**Conclusión:** Las bibliotecas virtuales se encuentran en proceso de implantación, a criterio del auditor esto es positivo para los habitantes del cantón Piñas ya que se puede obtener mayor cantidad de información en forma cómoda esto se ha dado por las exigencia por parte de la colectividad, estamos seguros de que este servicio va a mejorar la imagen de la municipalidad y los habitantes van a estar conformes con el mismo.



### **Recomendación 20:**

**Alcaldía:** Seguir ofreciendo este tipo de servicios a la colectividad.

#### **Subcomponente: Tesorería**

##### **Atención Cordial**

La encargada del área de tesorería atiende cordialmente a las personas.

**Conclusión:** La encargada del área de tesorería atiende cordialmente a las personas, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo que se encontró en el municipio ya que los responsables de cada área deben dar ejemplo de buen trato a toda la colectividad, esto se dio ya que el personal del área de tesorería ha sido correctamente seleccionado y capacitado por recursos humanos y de esta manera se puede brindar una mejor atención a la colectividad y mejorar la imagen del municipio.

### **Recomendación 21:**

**RRHH:** Incentivar al personal de todas las áreas para que atiendan las necesidades de la colectividad de manera satisfactoria.

#### **Campañas Publicitarias**

No se realizan campañas publicitarias para dar a conocer los derechos de los contribuyentes.



**Conclusión:** No se realizan campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes, según el Reglamento Orgánico Funcional en su Art. 32 numeral 9 dispone que se debe llevar adelante campañas de publicidad que impliquen el conocimiento de los contribuyentes, de los deberes y derechos, que de conformidad con la ley, tienen respecto de sus obligaciones tributarias y no tributarias con la entidad; esto ha surgido debido a la falta de preocupación por parte de los directivos de la municipalidad ocasionando incumplimiento de las disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional.

**Recomendación 22:**

**Alcaldía:** Considerar la posibilidad de exigir a los empleados a cargo de tesorería realizar las campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes, caso contrario sancionar a los responsables.

**RRHH:** Conocer el Reglamento Orgánico Funcional para que de esta manera no se incumpla con este a causa de su desconocimiento.

**Subcomponente: Bodega**

**Políticas de Stock**

La bodega no cuenta con políticas de stock.

**Conclusión:** La bodega no cuenta con políticas de stock, a criterio del auditor se debería contar con políticas que permitan llevar un control adecuado de los productos existentes esto se ha dado por descuido del personal que labora en el municipio así como desconocimiento a cerca del tema, esto provoca que no se tenga un control exacto de los recursos con los que cuenta la empresa por lo que puede existir excedentes o faltantes.



### **Recomendación 23:**

**Jefe de Bodega:** Mantener en existencia materiales y suministros en niveles adecuados para atender las demandas de las dependencias municipales.

### **Infraestructura Inadecuada**

El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada.

**Conclusión:** El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada, a criterio del auditor se debería tener una correcta infraestructura para salvaguardar los recursos de la empresa esto se ha dado porque la alcaldía no ha tomado las medidas adecuadas para proteger los recursos con los que se brinda servicios a la comunidad, ocasionando pérdidas económicas al no brindar un correcto trato a los recursos así como perdidas de materiales y suministros por no tener un orden correcto.

### **Recomendación 24:**

**Jefe de Bodega:** Solicitar a las autoridades se mejore la infraestructura del área de bodega.

**Alcalde:** Mejorar la infraestructura del área de bodega.

### **Requisiciones**

El jefe de bodega revisa que las requisiciones se encuentren firmadas por las autoridades.



**Conclusión:** El jefe de bodega revisa que las requisiciones se encuentren firmadas por las autoridades, a criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que las requisiciones deben tener las firmas de responsabilidad, esto se ha dado ya que el jefe de bodega cumple adecuadamente con las funciones que le han sido asignadas evitando pérdidas económicas ya que los recursos serán entregados únicamente con firmas de responsabilidad.

**Recomendación 25:**

**Jefe de Bodega:** Seguir llevando un control con el propósito de verificar que las requisiciones contengan las firmas de responsabilidad.

**Actualizaciones de Kardex**

El jefe de bodega realiza las actualizaciones de los Kardex diariamente.

**Conclusión:** El jefe de bodega realiza las actualizaciones de los Kardex, según Reglamento orgánico funcional artículo 33 inciso 12 el cual establece que se debe llevar al día el Kardex de bodega, esto se ha dado ya que el jefe de bodega cumple adecuadamente sus funciones de acuerdo a lo que establece el reglamento orgánico funcional, de esta manera se puede tener un control y conocimiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

**Recomendación 26:**

**Jefe de Bodega:** Seguir llevando los Kardex actualizando diariamente con el propósito de tener un mejor control de los recursos con los que la empresa cuenta.



#### **4.5. FASE V Seguimiento y monitoreo**

**Objetivos:** Verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe final de auditoría y cerciorarse de que la entidad auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología, economía de acuerdo a los componentes que fueron examinados.

**Actividades:**

1. Elaboración de un plan de trabajo para verificar el cumplimiento de correctivos y sugerencias presentados en el informe.
2. Se realiza un seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoria, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad el informe aprobado.
3. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría debe realizarse una re comprobación de cursado entre uno y años de haberse concluido la auditoria.
4. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicios económicos causados y comprobación de su reparación o recuperación de los activos.

**4.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.**

 <b>MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</b>			
<b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PIÑAS</b>			
<b>N°</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO A CUMPLIR</b>
<b>1</b>	Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer más a fondo la entidad.	Alcalde	Un plazo no mayor a 60 días.
<b>2</b>	Se debería capacitar a los empleados sobre la importancia del FODA institucional para el mejor desenvolvimiento de la municipalidad.	Recursos Humanos	Un plazo no mayor a 60 días.
<b>3</b>	Se debería elaborar un plan estratégico que este acorde a las necesidades actuales de la municipalidad.	Consejo Municipal	90 días



<b>4</b>	Realizar el POA anualmente para un mejor manejo del municipio.	Consejo Municipal	180 días
<b>5</b>	Capacitar a los empleados en los temas de mayor importancia para la entidad con el fin de que las actividades se desarrollen de manera efectiva.	Recursos Humanos	60 días
<b>6</b>	Impartir a todo el personal de la entidad el Reglamento Orgánico Funcional.	Recursos Humanos	30 días
<b>7</b>	Supervisar que los funcionarios tengan conocimiento claro de las actividades que tienen que realizar.	Alcalde	60 días
<b>8</b>	Brindar cursos de capacitación en temas de atención al público al personal.	Recursos Humanos	60 días
<b>9</b>	Evaluar continuamente la atención que los funcionarios brindan al público.	Recursos Humanos	30 días



<b>10</b>	Continuar ofreciendo servicios que son de gran importancia para la comunidad lo cual motiva a los habitantes.	Alcalde	Permanentemente
<b>11</b>	Tomar en cuenta las exigencias que presenta la comunidad para satisfacer a cabalidad todas sus necesidades.	Alcalde	Permanentemente
<b>12</b>	Seguir innovando tecnológicamente con el fin de llevar un mejor control y orden de los trabajadores.	Alcalde	Permanentemente
<b>13</b>	Realizar actividades recreacionales para fomentar la unión y trabajo en equipo de los colaboradores del municipio.	Recursos Humanos	60 días
<b>14</b>	Mejorar la infraestructura de la biblioteca con el objeto de que se pueda ofrecer mejores servicios a los moradores del cantón Piñas.	Alcalde y Consejo Municipal.	180 días
<b>15</b>	Solicitar a las autoridades la compra de nuevos materiales bibliográficos	Bibliotecario	15 días



	que permitan cubrir mayor demanda de la población.		
<b>16</b>	Tratar de contratar a personal para el área de biblioteca de acuerdo al presupuesto.	Recursos Humanos	180 días
<b>17</b>	Se debería poner atención en todas las áreas de la municipalidad con el fin de brindar una mejor atención al público.	Alcalde	Permanentemente
<b>18</b>	Sugerir a las autoridades pertinentes se coloquen respaldos tecnológicos para agilizar el trabajo.	Bibliotecario	15 días
<b>19</b>	Analizar de acuerdo al presupuesto del municipio la posibilidad de colocar respaldos tecnológicos.	Alcalde	90 días
<b>20</b>	Estudiar la posibilidad de incentivar al personal de todas las áreas para que atiendan las necesidades de la colectividad de manera satisfactoria.	Recursos Humanos	30 días



<b>21</b>	Considerar la posibilidad de proponer a los empleados a cargo de tesorería realizar las campañas para dar a conocer los derechos de los contribuyentes, caso contrario sancionar a los responsables.	Alcalde	15 días
<b>22</b>	Mantener en existencia materiales y suministros en niveles adecuados para atender las demandas de las dependencias municipales	Jefe de Bodega	Permanentemente
<b>23</b>	Solicitar a las autoridades se mejore la infraestructura del área de bodega.	Jefe de Bodega	15 días





## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA

### 2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de auditoría

SI.....

NO.....

- Comunicación verbal y escrita de resultados parciales

SI.....

NO.....

- Convocatoria a la conferencia final de resultados

SI.....

NO.....

### 3.- Opine sobre la ejecución de la auditoria y respecto a los beneficios recibidos.

- ¿La auditoria fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI.....

NO.....

- ¿Al inicio de la ejecución de la auditoria, los miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI.....

NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoria pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI.....

NO.....



## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA

- ¿Durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

**SI.....**

**NO.....**

- ¿Las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas, posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

**SI.....**

**NO.....**

- ¿Las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes y servicios se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr con eficacia los objetivos?

**SI.....**

**NO.....**

- ¿Durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por subcomponente en la fase “ejecución”?

**SI.....**

**NO.....**

- ¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditores suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

**SI.....**

**NO.....**

- ¿Conoce usted que en la última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones y acciones correctivas?

**SI.....**

**NO.....**



## INFORMACIÓN SUMARIA

A través de la encuesta realizada sobre el servicio de auditoría, se pudo establecer que la alta dirección no tiene conocimiento que la auditoría de gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución de la misma es importante la definición clara de objetivos, misión, visión, planes direccionales y estratégicos por parte de la institución, así como también la presencia de indicadores y el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades del municipio.

Se pudo corroborar que el equipo multidisciplinario les notificó oportunamente sobre el inicio de la auditoría, además de mantenerlos informados sobre los resultados parciales obtenidos en la etapa de conocimiento preliminar mediante la evaluación general de control interno de cada subcomponente.

El personal entrevistado consideran que las recomendaciones realizadas son prácticas y que su aplicación es factible dentro de las posibilidades de la institución; tales recomendaciones han sido suscritas en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas; cronograma en el cual los directivos se comprometen a la consecución de las recomendaciones, las cuales serán verificadas y controladas en la etapa de seguimiento.



## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Introducción**

Al finalizar la auditoría de gestión a la Municipalidad del Cantón Piñas, es necesario exponer las conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de los servicios que presta la entidad, todas estas conclusiones y recomendaciones han sido obtenidas a través de los diferentes hallazgos de auditoría, papeles de trabajo, observaciones físicas, entrevistas y otras prácticas de auditoría.

Todos los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación han sido plasmados en el capítulo final, con el propósito de que los mismos sean analizados y revisados por las autoridades competentes para que este trabajo surta el efecto previsto inicialmente, el cual consiste en mejorar la gestión dentro de la municipalidad.



## 5.2. Conclusiones

- La institución no cuenta con un Plan Estratégico en el cual se tracen las metas y objetivos a alcanzar, esto ocasiona que no se realizan de manera eficiente las actividades en la entidad ya que su misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias no están claros, ocasionando incumplimiento de la normativa vigente.
- En la Municipalidad no se han aplicado indicadores de gestión que permitan cuantificar cual es el alcance de los servicios prestados, razón por la cual muchos de los departamentos y áreas municipales tienen inconvenientes en la prestación de los servicios a los ciudadanos.
- La institución no realiza un análisis FODA, esto se dio por desconocimiento acerca del tema, por lo que no se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas y enfrentarlas.
- La entidad no cuenta con un Plan Operativo Anual, ocasionando que no se puede llevar a cabo las actividades de la entidad de manera eficiente y eficaz lo cual causa pérdidas de imagen y recursos en su actividad.
- El personal de la entidad no tiene conocimiento del Reglamento Orgánico Funcional, esto revela la falta de participación de los diferentes estamentos para el conocimiento del mismo por la falta de socialización y tratamiento provocando un cumplimiento inadecuado de las funciones del personal y desconocimiento de las actividades que se deben realizar.



- El presupuesto de gastos de la entidad únicamente se cumplió en el 97%, debido a que no llegó a gastar todo lo que se presupuestó en un inicio, esto se pudo determinar mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- La capacitación que se brinda al personal no es un eje principal en la entidad, con la aplicación de los indicadores de gestión se determinó que solo el 53% de los funcionarios han recibido capacitación.
- La biblioteca de la entidad no cuenta con un número adecuado de personal y espacio físico para desarrollar las actividades, así como también su material bibliográfico no cubre la demanda, carecen de un sistema tecnológico que permita el registro de ingreso de los usuarios; por otro lado el servicio de impresión e internet que brindan a la comunidad es de calidad; las bibliotecas virtuales se encuentran en proceso de implementación.
- La bodega no cuenta con una adecuada infraestructura y las políticas de stock no han sido establecidas, los kardex son actualizados diariamente para así poder salvaguardar los recursos que posee la municipalidad.
- El gobierno municipal de Piñas se preocupa por la ecología del cantón e impulsa campañas de reciclaje ofreciendo contenedores de diferentes colores para que de esta manera los ciudadanos reciclen de una mejor manera los desperdicios, de esta manera se busca reducir el impacto a través del cuidado ecológico, esto trae como consecuencia una reducción de la contaminación tanto en el área urbana y rural, lo cual además es favorable para el cantón de Piñas y su imagen.
- La municipalidad brinda su apoyo a la reserva de buenaventura de la fundación Jocotoco que protege el hábitat de especies de aves amenazadas a nivel mundial en Ecuador, además promueve la restauración del hábitat degradado, a través de la reforestación con especies nativas, lo cual aporta positivamente reduciendo el impacto ambiental.



- El ambiente laboral en la institución es adecuado, ya que se constató que los integrantes de la municipalidad se sienten muy a gusto, demostrando compañerismo y colaboración en las diferentes áreas.



### 5.3. Recomendaciones

- Elaborar un Plan Estratégico Municipal, tomando en cuenta las aspiraciones de las autoridades, funcionarios, empleados y de la ciudadanía en general.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia con el que la municipalidad presta sus servicios a la comunidad del cantón.
- Establecer indicadores de gestión ya que mediante estos se podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones; además se podrá medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, las cualidades y características de los servicios prestados (eficacia) y el grado de satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- Implementar el control interno de la entidad para que de esta manera la aplicación de los indicadores de gestión nos de resultados positivos que contribuyan en beneficio de la colectividad.
- Capacitar a los empleados sobre la importancia de un análisis de los factores internos y externos de la entidad, para de esta manera plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer más a fondo a la institución.
- Elaborar El Plan Operativo Anual de las actividades de la entidad, el cual debe fundamentarse en el Plan Estratégico Municipal, para un mejor manejo de la institución, y en la participación de cada uno de sus integrantes con el propósito de brindar una imagen corporativa con la fortaleza en la prestación de servicios.
- Capacitar a los empleados en los temas de mayor importancia para la entidad con el fin de que las actividades se desarrollen de manera efectiva y así el personal



responda positivamente en el cargo asignado, lo cual dará como consecuencia un mejoramiento de la imagen institucional.

- Impartir a todo el personal de la entidad el Reglamento Orgánico Funcional para que los trabajadores tengan conocimiento claro de las actividades que tienen que realizar.
- Fortalecer las actividades recreacionales para fomentar la unión y trabajo en equipo de los colaboradores del municipio y de esta manera contar con adecuado ambiente de trabajo que permita al personal desarrollar eficientemente las tareas encomendadas en las diferentes áreas.
- Adecuación de la biblioteca municipal mejorando la infraestructura y solicitando a las autoridades la compra de nuevos materiales bibliográficos que permitan satisfacer la demanda de la comunidad, así como que se disponga del personal suficiente y apropiado para una adecuada prestación del servicio.
- Con el fin de salvaguardar los recursos se debería mejorar la infraestructura del área de bodega así como establecer políticas de stock.
- Seguir motivando a la colectividad a la educación, trabajo e investigación a través de la buena utilización de los servicios que brinda tales como el internet gratuito y las bibliotecas virtuales que están en proceso de implantación.
- Seguir apoyando a las fundaciones que buscan el bien común para toda la comunidad y así concientizar a la gente sobre las consecuencias de no cuidar adecuadamente el mundo en el que vivimos.
- Impulsar año tras año de mejor manera las campañas de reciclaje ofreciendo incentivos a la comunidad para que los ciudadanos reciclen de una mejor manera los desperdicios, de esta manera se buscará reducir el impacto a través del cuidado ecológico.



## 5.4. Bibliografía

### 5.4.1. Autores

- ROJAS, Carlos, CHAVEZ, Manuel, MERA Edgar, “Modulo de Investigación Educativa. Quito-Ecuador 1995.
- CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca – Ecuador 2009
- Auditoria, un Enfoque Integral 11a edición.- Alvin Arens, Randal Elder, Mark Beasley
- PEARSON Prentice Hall - 2007
- MALDONADO Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edí. aum.) Quito-Ecuador, 2006.
- MEJIA, Rubí, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Primera edición, Universidad EAFIT, Colombia, 2006
- Auditoria, un Enfoque Integral 12a edición.- Ray Whittington – Kart PanyIwin Mcgraw.Hill – 2007.



#### **5.4.2. Jurisprudencia, reglamentos y otros.**

- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Manual de Auditoría de Gestión, publicado por la Contraloría General del Estado
- Manual de Auditoría Gubernamental expedido por la Contraloría General del Estado
- Reglamento general de bienes del Sector Público
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).
- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA)
- Información obtenida por la entidad (Archivos).
- MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).- Septiembre 2004.



### **5.4.3. Vínculos de internet.**

- [www.piñas.gov.ec](http://www.piñas.gov.ec)
- [www.ame.gov.ec](http://www.ame.gov.ec)
- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)
- [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec)

**5.5. Anexos****Anexo 1: Datos Personales de Funcionarios y Ex-Funcionarios**

<b>Nombre</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Salida</b>	<b>Dirección Domiciliaria</b>	<b>Cargo que Desempeña</b>
Sr. Jaime Granda	2000-08-10	2009-08-10	Ciudadela Orquídea Sur	Alcalde
Lic. Elba Morales	2000-08-10	2009-08-10	Calle 28 de Mayo	Secretaria General
Dr. Marco Feijoo	2000-08-10	2009-08-10	Calle Ocho de Noviembre	Director Financiero
Ing. Joseph Cueva	2009-08-10	-	Calle Ocho de Noviembre	Alcalde
Econ. Miguel Riofrio	2009-08-10	-	Av. La Independencia	Secretario General
Ing. Darwin Salazar	2009-08-10	-	Calle Bolívar Madero	Director Financiero

**Anexo 2: Matriz de Factores Internos, Externos**

<b>Factores Internos</b>	<b>Elemento</b>	<b>% Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
Buena Infraestructura	Fortaleza	15%	4	0,6
Alcalde actúa en coordinación	Fortaleza	30%	4	1,2
Gran cantidad de obras	Fortaleza	15%	4	0,6
Ambiente de trabajo agradable	Fortaleza	10%	4	0,4
No cuentan con plan estratégico.	Debilidad	10%	1	0,1
No existe un departamento de Auditoría Interna	Debilidad	10%	1	0,1
Falta de capacitación del Personal.	Debilidad	5%	2	0,1
Señalización Interna deficiente.	Debilidad	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,2</b>

**ESCALA DE VALORES**

1. AMENAZA CRITICA	3. OPORTUNIDAD MENOR
2. AMENAZA CONTROLABLE	4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO

**Interpretación:** Se encuentra sobre el margen mínimo de seguridad, lo que indica que están enfocados más en sus fortalezas que debilidades.



<b>Factores Externos</b>	<b>Elemento</b>	<b>% Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación n Ponderada</b>
Expansión	Oportunidad	15%	4	0,6
Nueva Tecnología	Oportunidad	10%	1	0,1
Capacitación del Personal	Oportunidad	20%	1	0,20
Apoyo Económico	Oportunidad	5%	2	0,1
Incumplimiento del Gobierno	Amenaza	30%	3	0,9
Inestabilidad Política	Amenaza	5%	1	0,05
Presupuesto reducido	Amenaza	10%	4	0,4
Modificaciones continuas a las leyes	Amenaza	5%	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,40</b>

### ESCALA DE VALORES

6. DÉBIL GRAVE	8. FORTALEZA MENOR
7. DÉBIL CONTROLABLE	9. FORTALEZA IMPORTANTE

**Interpretación:** Se encuentra bajo el margen mínimo de seguridad, lo que indica que debemos aprovechar más nuestras oportunidades para tratar de reducir las amenazas.



## **Anexo 3: Plan Operativo Anual**

### **Plan estratégico de Auditoría**

#### **Misión**

Ofrecer servicios a la comunidad del cantón Piñas a través de obras y servicios básicos, cubriendo las necesidades colectivas en forma equitativa, buscando el desarrollo económico y social, en forma efectiva y oportuna generando credibilidad y transparencia.

#### **Visión**

La Municipalidad de Piñas tiene como visión elevar el nivel de vida de todos los sectores sociales y económicos del cantón, mediante la ejecución de obras para cubrir de forma oportuna, transparente y eficiente la dotación de servicios básicos, acordes al desarrollo y crecimiento del cantón y la institución.

#### **Objetivos:**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una guía a la Alcaldía para la buena toma de decisiones
- Recomendar mejoras a la institución.



## Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Municipalidad de Piñas está diseñada de tal forma que la máxima autoridad es el Consejo Municipal encargado de vigilar la administración de la Entidad, además está conformado por el alcalde quien cuenta con un comité interno de coordinación, planificación y equipamiento, estos a su vez cuentan con niveles de asesoramiento entre los cuales está un asesor jurídico, comisiones permanentes y especiales.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por sector administrativo y financiero y finalmente el nivel operativo se divide en cuatro áreas entre las cuales se encuentran: obras públicas, planificación, servicios públicos, gestión ambiental y turismo.

## Recursos Materiales

Detalle	Cantidad	Valor
<b>Materiales y Suministros</b>		
• Hojas	150	10,00
• Esferos	5	2,00
• Carpetas	5	2,25
• Tinta de Impresora	2	10,00
• Copias o Impresiones	80	1,75
• Anillados	1	3,00
• Viáticos		36,00
<b>Otros Recursos</b>		
• Servicios Básicos		<b>10,00</b>
• Gastos de Celular-Internet		<b>30,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>105,00</b>

**Recursos de Tiempo**

<b>60 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:</b>	
• FASE I, Conocimiento Preliminar	20 días
• FASE II, Planificación	20 días
• FASE III, Ejecución	16 días
• FASE IV, Comunicación de resultados	4 días

**Recursos Humanos**

<b>Cargo</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>
• Auditor General	Ing. Miguel Ángel Arpi
• Jefe de Equipo	Mayra Lima
• Supervisor	Soraya Toro

**Calculo días hombre**

<b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS</b>	
<b>PLAN DE CONTROL PARA EL AÑO</b>	
<b>CALCULO DÍAS LABORABLES</b>	
<b>TOTAL DÍAS CALENDARIO</b>	<b>96 DÍAS</b>
<b>MENOS:</b>	
Fines de Semana	30
Días Feriados	6
<b>TOTAL DÍAS LABORABLES</b>	<b>60 DÍAS</b>



<b>NUMERO DE PERSONAL DESTINADO AL CONTROL</b>		
• Auditor General	1	
• Jefe de Auditoria	1	
• Supervisor de Auditoria	1	
<b>DÍAS LABORALES FUNCIONARIOS</b>		
• Auditor Genera	60	
• Jefe de Auditoria	60	
• Supervisor de Auditoria	60	
• Auditor es Operativos 1	60	
<b>TOTAL DÍAS LABORABLES:</b>	<b>240</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN DÍAS HOMBRES DISPONIBLES</b>		
<b>ACTIVIDADES DE ARRASTRE</b>	0%	-
<b>ACTIVIDADES PLANIFICADAS</b>	70%	210
<b>ACTIVIDADES IMPREVISTA</b>	30%	90

**Anexo 4: Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo****Subcomponente: Recursos Humanos**

No	1	2	3	4	5	6	7	8
1	/	/	/	/	/	-	/	-
2	/	/	/	/	/	/	/	-
3	/	/	/	/	-	/	/	/
4	/	/	/	/	/	/	-	/
5	-	/	/	/	/	/	-	-
6	-	/	/	/	/	/	-	-
7	-	/	/	-	/	-	/	/
8	-	/	/	/	/	/	-	/
9	/	/	/	/	/	-	/	/
10	/	-	/	/	/	/	/	/
11	-	/	/	/	/	/	-	-
12	-	/	/	/	/	/	/	/
13	-	/	/	/	/	/	/	/
14	-	/	/	/	/	/	/	/
15	/	/	/	/	/	-	/	/
16	/	/	/	/	/	-	-	/
17	/	/	/	/	/	/	-	/
18	-	/	/	/	/	/	-	/
19	-	/	/	/	/	/	/	-
20	-	/	/	/	/	/	/	-
21	-	/	/	/	/	/	/	-
22	/	/	/	/	/	-	-	-
23	-	/	/	/	/	/	-	/
24	-	/	/	/	/	/	/	-
25	/	/	/	/	/	/	/	-
26	/	/	/	/	/	/	-	-
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

**Matriz de Ponderación****Componente: Dirección Administrativa**

<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
9. Diseñar formularios para el control de personal.	26	12
10. Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información del personal.	26	25
11. Asesorar oportunamente al personal municipal.	26	26
12. Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.	26	25
13. Calcular y registrar las remuneraciones del personal para el respectivo pago.	26	25
14. Organizar y aplicar programas de capacitación y desarrollo personal.	26	20
15. Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios.	26	15
16. Planificar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales.	26	14
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>162</b>

**Subcomponente: Biblioteca****Determinación del Nivel de Confianza y riesgo**

N°	1	2	3	4	5	6
1	/	/	/	/	/	-
2	-	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/	/
4	/	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/	-
7	/	-	/	/	/	-
8	-	-	/	/	/	-
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

**Matriz de Ponderación****Componente: Dirección Administrativa****Subcomponente: Biblioteca**

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
7. Planificar, organizar, vigilar el movimiento de la biblioteca.	8	6
8. Mantener actualizado y en funcionamiento sistemas y procedimientos para el ingreso, clasificación, codificación de libros, folletos, revistas, etc.	8	6
9. Organizar un sistema adecuado de ordenamiento	8	8



físico de la biblioteca.		
10. Mantener registros actualizados del movimiento de la biblioteca.	8	8
11. Atender en horarios que establezca la autoridad.	8	8
12. Participar en convenios con instituciones públicas y privadas.	8	4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>40</b>

**Subcomponente: Tesorería****Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo****Procesos**

N°	1	2	3	4	5	6	7	8
1	/	-	/	-	/	-	-	/
2	/	/	/	-	/	/	/	/
3	/	/	/	-	/	/	/	/
4	-	/	/	-	-	-	-	/
5	-	/	/	-	-	/	/	/
6	/	/	/	-	-	/	/	-
7	/	/	/	-	/	-	/	/
8	/	/	/	-	/	-	/	/
9	-	/	/	-	/	/	/	/
10	-	-	/	-	/	/	-	/
11	-	-	/	-	/	/	/	/
12	-	-	/	-	-	/	/	-
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**Matriz de Ponderación****Componente:** Dirección Financiera**Subcomponente:** Tesorería

<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
9. Se clasifica las partidas de ingresos y en orden alfabético los títulos de crédito, especies valoradas.	12	6
10. Mantener al día y en orden alfabético el Registro de Cuenta Corriente de los contribuyentes del Gobierno Municipal.	12	8
11. Ejecutar las actividades de recaudación.	12	12
12. Llevar adelante campañas de publicidad que impliquen el conocimiento de los deberes y derechos de los contribuyentes.	12	0
13. Depositar diariamente las recaudaciones efectivas de los recursos financieros.	12	8
14. Recaudar, custodiar y hacer entrega oportuna de los fondos y valores	12	8



recibidos en garantía y custodia.		
15. Elaborar diariamente el parte o boletines de ingresos.	12	9
16. Elaborar informes periódicos y anuales sobre las funciones y actividades de la Tesorería.	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>61</b>

**Subcomponente: Bodega****Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo**

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	/	-	/	/	/	/	/	/	-	/
2	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/
3	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/
4	-	/	-	/	/		/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6	/	-	/	/	/	/	/	/	-	/
7	/	/	/	/	/	/	/	/	-	/
8	-	/	-	-	/	/	/	/	/	/
9	/	/	-	-	/	-	/	/	/	/
10	-	/	/	/	-	-	/	/	/	/
11	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/



<b>12</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	-	/
<b>13</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>14</b>	/	/	-	/	/	-	-	/	/	/
<b>15</b>	/	-	/	-	/	-	/	/	/	/
<b>16</b>	/	-	/	-	/	/	/	/	/	/
<b>17</b>	-	-	-	-	-	/	/	/	/	/
<b>18</b>	/	-	-	-	/	/	/	/	/	/
<b>19</b>	/	-	-	-	/	/	/	/	/	/
<b>20</b>	-	-	-	-	/	-	/	/	/	/
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

### Matriz de Ponderación

**Componente:** Dirección Financiera

**Subcomponente:** Bodega

<b>PROCESOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
11. Recibir, almacenar y controlar las adquisiciones y provisión de suministros.	20	15
12. Llevar un control y registro de los bienes de inventario.	20	10
13. Mantener un registro de los principales proveedores.	20	12
14. Mantener cotizaciones actualizadas de los objetos de mayor uso y consumo de la entidad.	20	11



15. Dejar constancia de órdenes de compra, facturas que amparan las adquisiciones realizadas.	20	18
16. Mantener en existencia suministros y materiales.	20	14
17. Elaboración de las órdenes de ingresos y egresos de los bienes existentes en bodega.	20	19
18. Registro diario de kardex de bodega.	20	20
19. Constatación de códigos de bienes.	20	16
20. Presentación de informes periódicos y anuales del movimiento de los bienes inventariables de los suministros y materiales.	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>155</b>

**Anexo 5: Tabulaciones****ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS**

<b>N° de encuesta</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>PREGUNTA 5</b>	<b>PREGUNTA 6</b>
1	1	1	1	1	2	1
2	1	1	1	1	2	1
3	1	1	1	1	2	1
4	1	1	1	1	2	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	2	1
9	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	2	1
14	1	1	1	1	2	1
15	1	1	1	1	2	1
16	1	1	1	1	2	1
17	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	2	1
20	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1



23	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1

**Marcas:**

1: Si

2: No



## ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS

N° de encuestas	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
1	1	1	1	1	1	2	2
2	1	1	1	1	1	2	2
3	1	1	1	1	2	2	2
4	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	2	2
6	1	1	1	1	1	2	2
7	1	1	1	1	2	2	2
8	1	1	1	1	1	2	2
9	1	1	1	2	1	2	2
10	1	1	1	1	1	2	2
11	1	1	1	1	1	2	2
12	1	1	1	1	1	2	2
13	1	1	1	1	1	2	2
14	1	1	1	1	1	2	2
15	1	1	1	1	1	2	2
16	1	1	1	1	1	2	2
17	1	1	1	1	1	2	2
18	1	1	1	1	2	2	2
19	1	1	1	1	1	1	2
20	1	1	1	1	1	2	2
21	1	1	1	1	1	2	2
22	1	1	1	1	1	2	2
23	1	1	1	1	1	2	2
24	1	1	1	1	1	2	2



25	1	1	1	1	1	2	2
26	1	1	1	1	2	2	2
27	1	1	1	1	1	1	2
28	1	1	1	1	2	2	2
29	1	1	1	1	1	2	2
30	1	1	1	1	1	2	2

**Marcas:**

1: Si

2: No



**ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS**

<b>N° de encuesta</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>PREGUNTA 5</b>
1	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	2	2
4	1	2	2	2	2
5	1	2	2	2	2
6	1	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2
13	1	2	2	2	2
14	1	2	2	2	2
15	1	2	2	2	2
16	1	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2
18	1	2	2	2	2
19	1	2	2	2	2
20	1	2	2	2	2
21	1	2	2	2	2
22	1	2	2	2	2
23	2	2	2	2	2
24	2	2	2	2	2
25	1	1	1	1	1



26	1	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2
29	1	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2

**Marcas:**

1: Si

2: No



**ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DE LA BIBLIOTECA DE LA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS**

<b>N° de encuesta</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>PREGUNTA 5</b>
1	1	2	2	1	1
2	1	2	1	2	1
3	1	1	1	2	1
4	1	2	2	2	1
5	1	1	1	1	1
6	1	2	1	2	1
7	1	1	2	1	1
8	1	2	2	1	1
9	1	1	1	1	1
10	1	2	1	2	1
11	1	1	2	1	1
12	1	2	1	2	1
13	1	1	1	2	1
14	1	2	1	2	1
15	1	1	1	2	2
16	1	1	1	2	1
17	1	1	1	2	2
18	1	1	1	1	1
19	2	2	1	2	2
20	1	1	1	2	2
21	2	2	2	2	2
22	2	1	1	2	1
23	1	1	1	2	2
24	1	1	1	1	2



25	1	1	1	2	2
26	1	1	1	2	2
27	1	1	2	2	2
28	1	1	1	2	1
29	1	1	1	2	1
30	2	2	2	1	2
31	1	1	1	1	1
32	1	1	1	2	1
33	1	1	1	2	2
34	1	1	1	2	1
35	1	1	1	2	2
36	1	1	1	2	1
37	1	1	1	2	1
38	1	1	1	2	1
39	1	1	1	2	1
40	1	1	1	1	1
41	1	2	1	2	1
42	1	1	1	2	1
43	1	1	1	2	1
44	2	2	2	2	2
45	1	1	1	2	1
46	1	1	1	2	1
47	1	1	1	2	2
48	1	1	1	2	2
49	1	1	1	2	1
50	1	1	1	2	1
51	1	2	2	1	1
52	1	2	1	2	1
53	1	1	1	2	1
54	1	2	2	2	1



55	1	1	1	1	1
56	1	2	1	2	1
57	1	1	2	1	1
58	1	2	2	1	1
59	1	1	1	1	1
60	1	2	1	2	1
61	1	1	2	1	1
62	1	2	1	2	1
63	1	1	1	2	1
64	1	2	1	2	1
65	1	1	1	2	2
66	1	1	1	2	1
67	1	1	1	2	2
68	1	1	1	1	1
69	2	2	1	2	2
70	1	1	1	2	2
71	2	2	2	2	2
72	2	1	1	2	1
73	1	1	1	2	2
74	1	1	1	1	2
75	1	1	1	2	2
76	1	1	1	2	2
77	1	1	2	2	2
78	1	1	1	2	1
79	1	1	1	2	1
80	2	2	2	1	2
81	1	1	1	1	1
82	1	1	1	2	1
83	1	1	1	2	2
84	1	1	1	2	1



85	1	1	1	2	2
86	1	1	1	2	1
87	1	1	1	2	1
88	1	1	1	2	1
89	1	1	1	2	1
90	1	1	1	1	1
91	1	2	1	2	1
92	1	1	1	2	1
93	1	1	1	2	1
94	2	2	2	2	2
95	1	1	1	2	1
96	1	1	1	2	1
97	1	1	1	2	2
98	1	1	1	2	2
99	1	1	1	2	1
100	1	1	1	2	1

**Marcas:**

1: Si

2: No



### Fotografía # 1 Edificio de la Municipalidad



### Fotografía # 2 Edificio de la Municipalidad





### Fotografía # 3 Concejales Municipales



### Fotografía # 4 Oficinas Municipales en remodelación





**Fotografía # 5 Biblioteca Municipal**



**Fotografía # 6 Oficina Provisional de Tesorería**





# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **DISEÑO DE TESIS**

### **TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS**

### **AUTORAS:**

Mayra Johanna Lima Solórzano.

Soraya Lisbeth Toro Apolo.

**CUENCA – ECUADOR**

**2010**



## **TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADA A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PIÑAS.

## **INTRODUCCIÓN**

**1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:** Necesidad de una Auditoría de Gestión en toda el área administrativa del Municipio de Piñas para detectar las principales desviaciones en el manejo de los recursos, cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a una planificación estratégica.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La auditoría de gestión en el Sector Público es relativamente nueva, debido que los auditores externos de la Contraloría General del Estado, han estado dedicados a las actividades de control relacionadas con la Auditoría Financiera; motivo por el cual escogimos este tema para así ampliar el conocimiento de la materia y aplicarla a la realidad.

Por medio de la Auditoría de Gestión el titular y su equipo directivo (Ministro, Alcalde, Prefecto, Gerente, Director, etc.) conocen sus opciones y la plenitud de su potencial, beneficiando al consumidor final, que está representado por la colectividad.

## **3. OBJETIVOS**

**3.1. OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad para verificar que el manejo de los recursos se esté llevando de manera eficiente y que se cumpla con las normas establecidas para obtener resultados con mayor efectividad, economía y calidad.



### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar las disposiciones legales y normativas de la Ilustre Municipalidad del Cantón Piñas para determinar si el personal está cumpliendo con las mismas y de no ser así sugerir cambios o modificaciones.
- Aplicar un examen sistemático para detectar posibles desviaciones y diseñar una planeación estratégica para corregir oportunamente y prevenir los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Determinar a través de los sistemas y prácticas de gestión en qué grado, la organización da la importancia necesaria, a los aspectos que guarden relación con la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.
- Determinar si el control interno contribuye y apoya la gestión de la administración en cuanto al cumplimiento de planes y estrategias.

## **4. PROBLEMATIZACIÓN**

**4.1. PROBLEMA PRINCIPAL:** No se tiene un conocimiento sobre si los recursos son asignados de manera correcta a los diferentes departamentos, así como el control del cumplimiento de los objetivos institucionales previstos en los planes tanto de corto como de largo plazo con eficiencia, eficacia y economía.

### **4.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- Falta de una correcta planeación estratégica.
- No se cuenta con establecimiento adecuado de misión y visión así como un correcto análisis del FODA de la institución.



- Carencia de una adecuada evaluación del sistema de control interno.
- No se evalúa ni monitorea el cumplimiento de objetivos.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1. MARCO TEORICO**

La teoría en la que se fundamenta el presente trabajo se basa en aspectos estudiados a largo de la carrera teniendo como referencia el Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado el cual establece:

”El Art. 211 de la Constitución Política del Ecuador vigente, establece que la Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control con autonomía y atribuciones para controlar ingresos, gastos, utilización de recursos, administración y custodia de bienes, ejecución de auditorías de gestión en las entidades y organismos del sector público, debiendo además pronunciarse sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.”

La Auditoría de Gestión pretende mejorar el desempeño de la administración a fin de que se promueva la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que prestan las instituciones, cuyo objetivo es el bienestar de la comunidad.

### **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Auditoría.**-Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

**Auditoría Gubernamental.**- El examen crítico y sistemático del sistema de gestión fiscal de la administración pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la



Nación, realizado por las Contralorías General de la República, Departamental o Municipal, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad estatal sometida a examen, además de la valoración de los costos ambientales de operación del Ente, para así vigilar la gestión pública y proteger a la sociedad.

**Auditoría de Gestión.-** Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Por otra parte los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

**Control Interno.-** El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

**Planeación Estratégica.-** Constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

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



**Gerencia Estratégica.-** Es un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

**Hallazgos.-** Son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

**Programas de Auditoria.-** Son guías que le permiten al auditor saber los procedimientos específicos a los que tiene que regirse para la realización de un examen, determina los pasos de las pruebas de cumplimiento hacia la obtención de resultados para posteriormente trasladarlos a un informe final.

**Riesgo de Auditoria.-** Posibilidad de que cualquier error, omisión o irregularidad de importancia que exista y no haya sido puesto de manifiesto por el sistema de control interno, no fuera detectado por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría.

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

**Riesgo de Control:** Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

**Riesgo de Detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

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

- Ocular: Comparación, Observación, Rastreo.



- Verbal: Indagación, Entrevista, Encuestas.
- Escrita: Análisis, Conciliación, Confirmación, Tabulación.
- Documental: Comprobación, Cálculo, Revisión Selectiva.
- Física: Inspección.

**Pruebas de auditoría.-** Las pruebas de auditoría pueden ser:

- Sustantivas: Estas son
  - ✓ De Razonabilidad: Cuando se dirige a verificar cálculos.
  - ✓ De Propiedad: Cuando su utilidad esta centrada en la determinación de la existencia física.
- De cumplimiento: Es la aplicación de cuestionarios de control interno.

**Programas de auditoría.-** Es un esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serían aplicados, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados, además describe con mayor o menor minuciosidad la forma de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

**El informe de auditoría.-** El informe es el producto final de los análisis realizados el cual deberá ser realizado de acuerdo a la normativa que para el efecto existe. El informe puede ser:

- Con salvedades
- Sin salvedades
- Abstención de Opinión
- Negativo



## **6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

La Auditoria de Gestión que se aplicara en el Municipio de Piñas se sustentará en un estudio descriptivo y documental con el fin de presentar de manera más clara y completa las características, especificaciones y particularidades que se puedan dar a lo largo del estudio teniendo como respaldo documentos que sustenten el contenido y llegando a la realidad después de haber conocido como se ha desarrollado la entidad a lo largo del tiempo.

### **6.2. METODO**

La elaboración de la tesis se llevará a cabo empleando varios métodos científicos de estudio como: el inductivo que es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; método histórico que está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación y por último el método hipotético-deductivo que relaciona la teoría con la realidad.

### **6.3. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Para la recolección de datos se utilizaran diferentes técnicas que serán utilizadas en función de los objetivos planteados anteriormente entre estas tenemos:

**6.3.1. TECNICAS BIBLIOGRAFICAS:** A través de esta se obtendrá información de diversas fuentes que nos fortalecerán con conocimientos teóricos y técnicos siendo estos la base en la cual se sustentara el trabajo de investigación. Entre ellos podemos citar:



libros y folletos, artículos de revistas, periódicos, diarios, documentos así como el uso del Internet.

**6.3.2. OBSERVACION:** Esta técnica se aplicara en el municipio de Piñas con el fin de lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad.

**6.3.3. ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS:** Estas técnicas nos permiten recopilar datos importantes para el estudio las mismas que serán aplicadas a funcionarios, empleados y usuarios que tengan relación o trabajen en áreas comprendidas en la investigación en el momento más oportuno.

## **6.4. UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para el desarrollo del tema el universo y el tamaño de la muestra a analizar es el Municipio del Cantón Piñas.

## **7. RECURSOS**

### **7.1. RECURSOS HUMANOS**

La responsabilidad del trabajo de tesis recae sobre Mayra Johanna Lima Solórzano, Soraya Lisbeth Toro Apolo, estudiantes de la Universidad del Azuay de la carrera de Contabilidad superior.

Con el fin de cumplir con los objetivos del estudio se contara con la dirección Econ. CPA. Teodoro Cubero quien con sus conocimientos guiara responsablemente esta labor.

Para la recolección de información se contara con el respaldo del personal de los diferentes departamentos que laboran en la Ilustre Municipalidad de Piñas.



## 7.2. RECURSOS TÉCNICOS

Se utilizará computadoras portátiles, cámaras digitales, impresoras, libros, revistas y varios suministros de oficina.

## 7.3. RECURSOS FINANCIEROS

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Utilización</b>
Gastos para el Diseño de Tesis	10	Presentación de Diseño
Derecho de Tesis	300	Presentación de Tesis
Transporte	96	Viajes al Cantón Piñas
Copias	20	Recolección de Información
Cartuchos de tinta	150	Impresión de Tesis
Empastado de Tesis	50	Presentación de Tesis
Útiles de Oficina	10	Desarrollo del Tema

<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>636</b>
--------------------------	------------

## 8. ESQUEMA DE CONTENIDO

### CAPITULO I

#### 1. GESTION MUNICIIPAL

##### 1.1. Introducción

##### 1.2. Roles de los municipios

##### 1.4. El control de gestión



[1.5. Planificación estratégica](#)

[1.6. El control en los municipios](#)

**CAPITULO II**

**2. LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON PIÑAS**

[2.1. Introducción](#)

[2.2. Reseña histórica del ilustre municipio de piñas](#)

[2.3. Misión institucional](#)

[2.4. Visión institucional](#)

[2.5. Objetivos de la institución](#)

[2.5.1. Objetivo General.](#)

[2.5.2. Objetivos Específicos.](#)

[2.6. Actividad principal](#)

[2.7. Situación actual](#)

[2.8. Estructura económica y financiera](#)

**CAPITULO III**

**3. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

[3.1. Introducción](#)

[3.2. Base legal y reglamentación](#)

[3.3. Definición, alcance y enfoque de auditoría de gestión](#)

[3.3.1 Definición](#)

[3.3.2. Alcance](#)

[3.3.3. Enfoque](#)

[3.4. Objetivos de una auditoría de gestión](#)

[3.5. Herramientas de la auditoría de gestión](#)

[3.5.1. Equipo Multidisciplinario](#)



- [3.5.2. Control Interno](#)
- [3.5.3. Riesgos de Auditoría de Gestión](#)
- [3.5.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión](#)
- [3.5.5. Evidencias suficientes y competentes](#)
- [3.5.6. Papeles de trabajo](#)
- [3.5.7. Parámetros e indicadores de gestión](#)
- [3.6. Fases de la auditoría de gestión](#)
  - [3.6.1. FASE I: Conocimiento preliminar](#)
  - [3.6.2. FASE II: Planificación](#)
  - [3.6.3. FASE III: Ejecución](#)
  - [3.6.4. FASE IV: Comunicación de Resultados](#)
  - [3.6.5. FASE V: Seguimiento y monitoreo](#)

## **CAPITULO IV**

### **4. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNUCIPALIDAD DE PIÑAS.**

- [4.1. Introducción](#)
- [4.2. FASE I. Conocimiento preliminar](#)
  - [4.2.1. Orden de trabajo preliminar de auditoría](#)
  - [4.2.2. Cédula narrativa](#)
  - [4.2.3. Visita previa](#)
  - [4.2.4. Información de la entidad](#)
  - [4.2.5. Estructura organizacional](#)
  - [4.2.6. Indicadores de gestión](#)
  - [4.2.7. Análisis foda municipio de piñas](#)
  - [4.2.8. Cuestionario del sistema de control interno](#)
  - [4.2.9. Enfoque de auditoría](#)



4.2.9.1. Motivos de la auditoría

4.2.9.2. Objetivos de la auditoría

4.2.9.3. Alcance

4.2.9.4. Componentes y Subcomponentes

#### 4.3. FASE II PLANIFICACION

##### 4.3.1. Orden de trabajo

##### 4.3.2. Evaluación específica de control interno

4.3.2.1. Subcomponente recursos humanos

4.3.2.2. Subcomponente biblioteca

4.3.2.3. Subcomponente tesorería

4.3.2.4. Subcomponente proveeduría y bodega

##### 4.3.3. Determinación del riesgo y confianza

##### 4.3.4. Memorando de planificación

##### 4.3.5. Programas de trabajo por subcomponente

#### 4.4. FASE III Ejecución

##### 4.4.1. Aplicación de los programas de trabajo

##### 4.4.2. Hojas de resumen de hallazgos

##### 4.4.3. Estructura del informe de auditoría

#### 4.5. FASE IV Comunicación de resultados

##### 4.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

##### 4.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría

## CAPITULO V



## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1. Introducción

### 5.2. Conclusiones

### 5.3. Recomendaciones

### 5.4. Bibliografía

#### 5.4.1. Autores

#### 5.4.2. Jurisprudencia, reglamentos y otros

#### 5.4.3. Vínculos de internet

### 5.5. Anexos

## **9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y LINGÜÍSTICAS**

### **9.1. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- ROJAS, Carlos, CHAVEZ, Manuel, MERA Edgar, “Modulo de Investigación Educativa. Quito-Ecuador 1995.
- CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca – Ecuador 2009
- Auditoria, un Enfoque Integral 11a edición.- Alvin Arens, Randal Elder, Mark Beasley
- MALDONADO Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edi. aum.) Quito-Ecuador, 2006.
- MEJIA, Rubí, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Primera edición, Universidad EAFIT, Colombia, 2006
- Auditoria, un Enfoque Integral 12a edición.- Ray Whittington – Kart PanyIwin McGraw.Hill – 2007.
- 

### **9.2. JURISPRUDENCIA, REGLAMENTOS Y OTROS.**



- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Manual de Auditoría de Gestión, publicado por la Contraloría General del Estado
- Manual de Auditoría Gubernamental expedido por la Contraloría General del Estado
- Reglamento general de bienes del Sector Público
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).
- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA)
- Información obtenida por la entidad (Archivos).
- MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).- Septiembre 2004.

### **9.3. VINCULOS DE INTERNET.**

- [www.piñas.gov.ec](http://www.piñas.gov.ec)
- [www.ame.gov.ec](http://www.ame.gov.ec)
- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)
- [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec)



### 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del Tema de Tesis	■																							
Aprobación de la Institución		■																						
Elaboración del Diseño de Tesis			■	■																				
Presentación del Diseño							■																	
Aprobación del Diseño									■	■	■	■												
Recolección de Datos													■	■	■	■								
Procesamiento de la Información																	■	■						
Análisis de la Información																					■			
Redacción de capítulos																					■	■	■	■
Conclusiones y Recomendaciones																								
Revisión Final																								
Empastado																								
Presentación																								

### 11. ANEXOS

Como anexos al presente trabajo investigativo se incluirán guías de observación, entrevistas, cuestionarios, cuadros y gráficos.