



UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA MUNICIPALIDAD DEL
CANTÓN GUALACEO”.

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTORES:

IVÀN DAVID CASTILLO VÀSCONEZ

YESENIA CARMEN TAPIA ZARUMA

DIRECTOR:

ECO. (CPA). TEODORO CUBERO.

CUENCA – ECUADOR.

2010.



DEDICATORIA

Solo Dios conoce todo lo que ha pasado en el transcurso de mi vida y nadie más que Él me guiará en esta nueva etapa que comienza. Agradezco a todas las personas que para bien o para mal estuvieron motivándome en este largo caminar de mis estudios empujándome y dándome consejos, ya que este es otro peldaño que alcanzo pero la máxima victoria es la vida misma. Como olvidar a la mujer que me hizo ver la luz mi madre OLGUITA sin ella no estuviera escribiendo mi dedicatoria que con todo el corazón va dedicada para ella, mami gracias por todo, gracias por todos sus consejos y gracias por amarme tal y como soy. Gracias a mi hermano JUANITO quien con sus lecciones de vida me ayudo para salir adelante de cualquier tropiezo que he tenido durante mi vida. Gracias a la mujer que unió su vida con la mía mi esposa MECHE, significado de fuerza, amor, confianza, gracias “preciosa” por haber cambiado mi vida, gracias por hacer de mi un hombre que ve ahora como es el mundo real, gracias mi amor por esto y mucho más TE AMO. Finalmente gracias a ese ángel caído del cielo y puesto en mis brazos mi hija MARIA EMILIA mi chiquita preciosa por ti he llegado a donde estoy, por ti me he convertido en un padre ejemplar, por ti veo cada día que pasa, por ti y para ti siempre seré tu primer amor que nadie sabrá darte, te amo mi chiquita siempre pero siempre estaré para ti no importa en que circunstancia sabes por que “PORQUE UN PADRE DA LA VIDA POR SUS HIJOS” y eso me ha enseñado la vida. TE AMO Y NUNCA DEJARE DE AMARTE, tu papi IVÀN....

Iván David Castillo Vàsconez



DEDICATORIA

El presente proyecto, culminación de una etapa importante de mi vida, se la ofrezco de manera especial a Dios, por ser aquel que nunca me ha dejado sola, siempre ha estado conmigo y me ha regalado la vida junto con todas las capacidades físicas y mentales para considerarme a partir de hoy una profesional.

A mi padres Marco y Enma, por igual, ya que gracias a su apoyo, cariño, comprensión y sobre todo amor he tenido las fuerzas necesarias para luchar cada día más e intentar en cada paso superar todos los obstáculos que en mi vida han tenido un significativo valor, a mis hermanos Marco y Karen, por ser el primero mi ejemplo y la segunda por hacerme sentir un modelo a seguir.

Y a todas aquellas personas que sirvieron de guía y apoyo en cada uno de los escalones que conformaron mi escalera hacia esta profesión, profesores(as), amigos(as) y compañeros(as).

Gracias a todos, que con un grano de arena; cada uno me ha ayudado a construir una sólida fortaleza, la cual es mi vida.

Jesy Tapia



AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo y así también a todos los funcionarios, directivos y empleados que nos brindaron las facilidades necesarias para realizar nuestro trabajo de investigación.

A nuestros docentes, al Eco. (CPA) Teodoro Cubero, al Ing. Miguel Ángel Arpi, y a la Ing. Paola León; quienes con sus enseñanzas nos han guiado en el transcurso de nuestro trabajo y así también en nuestra vida universitaria.



RESPONSABILIDAD

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

Iván David Castillo Vásquez

Yesenia Tapia Zaruma



RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la Auditoría de Gestión a la Municipalidad del Cantón Gualaceo, en la primera parte analizaremos aspectos generales referentes a la entidad auditada, luego examinaremos el marco teórico fundamental relativo a la auditoría de gestión en el sector público, para en un tercer capítulo desarrollar en sus cinco fases la auditoría de gestión y posteriormente emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los subcomponentes que se analizaron en el examen son: Dirección Administrativa y Dirección Financiera durante el periodo del 01 de Enero 2009 al 31 de Diciembre 2009 donde se evalúa el control interno a través del marco referencial CORRE; con el objetivo fundamental de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos así como establecer si se ha cumplido con toda la normativa legal que implica su funcionamiento.



ABSTRACT

This investigation consists of a Management Audit of the Municipality of the Canton Gualaceo. The first part will analyze general aspects of the entity to be audited; after, the fundamental theoretical framework of the management audit in the public sector will be examined in order to be able to, in the third chapter, develop the five phases of the management audit and then provide the respective conclusions and recommendations.

The subcomponents that are analyzed in the exam are: Administrative Management and Financial Management during the period from the first of January 2009 to the thirty first of December 2009 where internal control is evaluated through the CORRE referential framework with the elementary objective of measuring the grade of efficiency, efficacy and economy in the processes; the fulfillment of aims and objectives, as well as establishing whether all the legal standards implied in its functioning have been met.



INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESPONSABILIDAD.....	V
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I.....	02
1. ASPECTOS GENERALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.....	02
1.1. INTRODUCCIÓN.....	02
1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.....	02
1.3. DATOS GENERALES DEL CANTÓN GUALACEO.....	04
DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALACEO... 	05
1.4.1. Ubicación.....	05
1.4.2. Objetivos de la Entidad.....	06
1.4.3. Actividad Principal de la Ilustre Municipalidad del cantón Gualaceo.....	09
1.4.4. Misión Institucional.....	10
1.4.5. Visión Institucional.....	11
1.4.6. Orgánico Funcional y Organigrama.....	11
1.4.6.1. Orgánico Funcional.....	11
1.4.6.2. Organigrama.....	14
1.4.7. Recursos.....	15
1.4.7.1. Humanos.....	15
1.4.7.2. Recursos Materiales.....	20
1.4.7.3. Recursos Financieros.....	20
CAPITULO II.....	21



2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO.....	21
2.1. INTRODUCCIÓN.....	21
2.2. GENERALIDADES.....	22
2.3. JURISPRUDENCIA Y REGLAMENTACIÓN EN GENERAL	22
2.4. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	24
2.4.1. Propósitos y Objetivos.....	24
2.4.1.1. Propósitos.....	24
2.4.1.2. Objetivos.....	25
2.4.2. Alcance.....	25
2.4.3. Enfoque.....	26
2.4.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	29
2.4.4.1. Equipo Multidisciplinario.....	29
2.4.4.2. Control Interno.....	30
2.4.4.3. Riesgos de Auditoría de Gestión.....	39
2.4.4.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	42
2.4.4.5. Evidencias Suficientes y Competentes.....	45
2.4.4.6. Técnicas Utilizadas.....	46
2.4.4.7. Papeles de Trabajo.....	48
2.4.4.8. Parámetros e Indicadores de Gestión.....	51
2.5. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	60
2.5.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	62
2.5.2. Fase II: Planificación.....	63
2.5.3. Fase III: Ejecución.....	65
2.5.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	66
2.5.5. Fase V: Seguimiento.....	67
CAPÍTULO III.....	69
3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.....	69
3.1. INTRODUCCIÓN.....	69
3.2. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	70
3.2.1. ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA.....	70



3.2.2. CÈDULA NARRATIVA.....	71
3.2.3. VISITA PREVIA.....	74
3.2.4. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....	77
3.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	79
3.2.6. INDICADORES DE GESTIÓN.....	80
3.2.7. ANÁLISIS FODA MUNICIPIO DE GUALACEO.....	84
3.2.8. CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.....	86
3.2.9. INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMNAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	101
3.2.10 ANÁLISIS DE INFORMES DE PERIODOS ANTERIORES.....	108
3.2.11 OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, ESTRATEGIAS Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.....	110
3.2.11.1 OBJETIVOS.....	110
3.2.11.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	110
3.2.11.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	110
3.2.11.2 ALCANCE.....	111
3.2.11.3 ENFOQUE.....	111
3.2.11.4 ESTRATEGIAS.....	111
3.2.11.5 SUBCOMPONENTES.....	111
3.3. FASE II. PLANIFICACIÓN.....	113
3.3.1. ORDEN DE TRABAJO.....	113
3.3.2 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	115
3.3.2.1. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	115
3.3.3 INFORME DE EVALUACION ESPECÌFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	118
3.3.4 DIAGNÓSTICO FODA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	120



3.3.5 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.....	122
3.3.6 DIRECCIÓN FINANCIERA	
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	129
3.3.7 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. DIRECCIÓN FINANCIERA....	132
3.3.8 DIAGNÓSTICO FODA DIRECCIÓN FINANCIERA.....	134
3.3.9 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.....	137
3.3.10. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.....	143
3.3.11. PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMPONENTE.....	158
3.3.4.1. PROGRAMAS DE TRABAJO DIRECCIÓN FINANCIERA.....	158
3.3.4.2. PROGRAMAS DE TRABAJO DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	161
3.4. FASE III. EJECUCIÓN.....	174
3.4.1. Papeles de trabajo del Subcomponente Dirección Financiera.....	175
3.4.2. Papeles de trabajo del Subcomponente Dirección Administrativa.....	177
3.4.3. Indicadores Gestión.....	179
3.4.4 Hojas de Hallazgos.....	186
3.4.5. Estructura del Informe.....	202
3.5. FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	204
3.6. FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	232
3.6.2. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones...	232
CAPÍTULO IV.....	240
4.1. INTRODUCCIÓN.....	240
4.2. CONCLUSIONES.....	240
4.3. RECOMENDACIONES.....	243
4.4. BIBLIOGRAFÍA.....	244

INDICES DE TABLAS, GRAFICOS Y FOTOGRAFÍAS

TABLAS

Tabla #01. Datos Generales del Cantón Gualaceo.....	05
Tabla # 02. Servicios y Horarios que presta la Municipalidad de Gualaceo...15	
Tabla # 03. Cuadro de distribución personal que labora en la Ilustre Municipalidad de Gualaceo.....	16
Tabla # 04. Bienes de la Institución.....	20
Tabla # 05. Recursos Financieros. Municipio de Gualaceo.....	20
Tabla # 06. Técnicas utilizadas en Auditoria de Gestión.....	46
Tabla # 7. Indicadores de Gestión.....	57

GRÀFICOS

Gráfica N° 01. Ubicación Geográfica del Cantón Gualaceo en la Provincia del Azuay.....	06
Grafica N° 02. El Organigrama.....	14
Gráfica N°03. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión.....	28
Gráfico N° 4. El control interno.....	30
Gráfico N° 5 Componentes del Sistema de Control Interno.....	32
Gráfico N° 6. Parámetros e Indicadores de Gestión.....	51
Gráfico N° 7. Medidas y Estrategias.....	51
Gráfico N° 8. Fases de la Auditoria de Gestión.....	61

FOTOGRAFÍAS

Fotografía # 01. Edificio de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo...	06
---	-----------

INTRODUCCIÓN

El control que se debe ejercer sobre la gestión de las instituciones y empresas del sector público nos permite llegar a la excelencia organizacional, este control debe ser mucho más efectivo y a tiempo en las áreas financieras y administrativas de las instituciones públicas pues como sabemos son en estas dependencias en las que se verán reflejadas la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, la oportuna rendición de cuentas sobre los acontecimientos y hechos ejecutados y la eficacia de cumplir con las disposiciones legales a cabalidad.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional, es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las diversas acciones practicadas por la Municipalidad, tomando en este caso, la auditoría de Gestión como una figura trascendente para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas. La evaluación de dicho desempeño, considera la detección de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar a través de las recomendaciones que el auditor propone.

Hemos decidido llevar a cabo nuestro trabajo de investigación en la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, sabiendo que en el desarrollo y al concluir nuestra auditoría de gestión ayudaremos a optimizar las acciones que ejecute la institución, y además que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo y consulta para el cumplimiento de las metas trazadas.

En la primera parte del trabajo de investigación analizamos aspectos generales referentes a la entidad auditada, luego en un segundo capítulo examinamos el marco teórico fundamental relativo a la auditoría de gestión en el sector público, para en el tercer capítulo desarrollar en sus cinco fases la auditoría de gestión y posteriormente emitimos las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.

1.1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo del primer capítulo, es conocer de forma integral a la entidad sujeta de estudio, la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo; sus antecedentes históricos, los datos generales de la entidad, sus objetivos, misión, visión, sus planes y proyectos, aspectos que han sido recogidos en resumen más adelante, gracias a la bibliografía encontrada en la biblioteca municipal del cantón; conversaciones mantenidas con funcionarios de la entidad y personalidades de la ciudad.

Expondremos además las principales actividades de la entidad, el organigrama bajo el cual se trabaja, sus formas de gobierno y organización general, los recursos humanos, materiales, financieros y presupuestarios con los que se financian y lleva a cabo su labor. En este capítulo recopilaremos todo el material bibliográfico que nos permita analizar la situación de la entidad, entre los cuales podemos mencionar: información financiera general correspondiente al año 2009, reglamento orgánico funcional, manuales de procesos, ordenanzas municipales, texto del proyecto del plan estratégico de la entidad, entre otros.

Además de los documentos descritos es importante indicar que también son material de apoyo para el desarrollo del presente trabajo leyes como; la Constitución Política del Ecuador, Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, con sus respectivos reglamentos, entre otros inherentes al tema.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.

Los orígenes de Gualaceo se entremezclan con leyendas y tradiciones que afirman que su población es producto de los descendientes de Gualaco o Gualaca quienes al morir sufren una metamorfosis transformándose su cuerpo en floridos maizales y su alma en el Río Santa Bárbara, río principal de este cantón.

Al cantón se lo ha denominado de varias formas: Gualacio, Gualaxio, Gualasseo, Walazeo y, es en los documentos de la independencia en donde aparece definitivamente como Gualaceo. Nace como centro minero de la Provincia de Tomebamba y el primero en descubrirlo fue Don. Rodrigo Núñez de Bonilla, aproximadamente en 1549, explotándolo primero Alfonso de Bastidas. Cuando llegaron los conquistadores, los Gualacos ofrecieron sus servicios para librarse de los Incas, es por esto que muchos cañaris obtuvieron tierras y casas llegando a ser luego Alcaldes y Gobernadores de muchas parcialidades indígenas, otros se sintieron inconformes y fueron sometidos y pasaron a servir y trabajar en las minas de Santa Bárbara o Santa Bárbara como también fue conocida por los españoles.

No existen datos sobre su fundación y se toma como referencia la orden dada por Andrés Hurtado de Mendoza, de establecer un Asiento Minero para la explotación aurífera en el Río Santa Bárbara, pero según algunos autores como Max Arízaga en "Documentos para la Historia de la Villa de Gualaceo" y O. Encalada V. en "Toponimias Azuayas", sostienen que Gualaceo fue fundada por Sebastián de Benalcázar en 1532. Hacia 1757 este Asiento Minero es ascendido a categoría de Parroquia Eclesiástica de Cuenca con su primer Vicario Fray Vicente Balderrama.

Hasta 1820, las actuales provincias de Azuay y Cañar eran una sola provincia, no existían cantones sino sólo parroquias, un año más tarde en 1821 el Comandante Tomás Heres divide la provincia en cantones nombrando Comandantes, Jefes Políticos, Regidores y Alcaldes. Gualaceo que era una Parroquia Eclesiástica es designada cabecera de cantón del mismo nombre. Por autoridad del Senado y Cámara de Representantes de la República de Colombia reunidos en la ciudad de Bogotá el 25 de Julio de 1824, Gualaceo fue erigido cantón, pasando a ser Villa de la República de Colombia el 18 de Agosto de 1825. En la Primera Constituyente del Ecuador de 1830, se ratifica que la Provincia del Azuay con su capital Cuenca, estará conformada por los cantones de: Cuenca, Gualaceo, Cañar y Girón.

1.3 DATOS GENERALES DEL CANTÓN GUALACEO

Gualaceo se encuentra ubicado en la zona centro-oriental de la provincia del Azuay, en la subcuenca del río Santa Bárbara, perteneciente a la cuenca hidrográfica del río Paute, limita al norte por los cantones de Paute y el Pan, al sur el cantón Chordeleg y Sigsig, al este con la Provincia de Morona Santiago y al oeste el Cantón Cuenca. Gualaceo actualmente está conformado por nueve parroquias listadas a continuación: Daniel Córdova Toral, Gualaceo (Cabecera Cantonal), Jadán, Mariano Moreno, Luis Cordero Vega, Remigio Crespo Toral, San Juan, Zhidmad y Simón Bolívar.

El principal atractivo turístico de Gualaceo lo constituye la playa del río Santa Bárbara. En la margen derecha del río están las cabañas familiares, los puestos de comida y de artesanía, un mirador y un muelle. También se puede visitar, la plaza central la Iglesia, el mercado de frutas y el museo de las artesanías.

El trapiche Caña Brava donde se muele la caña de azúcar y se vende el guarapo combinado con trago es un punto obligado de encuentro. En Gualaceo además se puede adquirir artesanías en cestería y chompas tejidas en lana como las que se elaboran en el Centro de Tejidos Teje mujeres.

Gráfica #01. Ubicación Geográfica del Cantón Gualaceo en la Provincia del Azuay.



Fuente: www.gualaceo.gov.ec

Tabla #01. Datos Generales del Cantón Gualaceo.

Cabecera Cantonal	Gualaceo
Superficie	
Altitud	2.370 m .s.n.m.
Temperatura	17 grados centígrados
Habitantes	38587 habitantes
Distancia a Cuenca	36 Km de la ciudad de Cuenca
Cantones Cercanos	Paute, el Pan, Chordeleg, Sigsig, Morona Santiago y Cuenca.
Festividades	Cantonización: 25 de Junio Religiosos: en honor al Patrón Santiago el 25 de Julio de cada año y en honor al Señor de los Milagros el 24 de Septiembre de cada año.

Fuente: Plan de desarrollo Cantonal de Gualaceo

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALACEO.

El Municipio de Gualaceo es la Sociedad Política Autónoma Subordinada al Orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades del Cantón y su comunidades urbanas así como el de sus parroquias rurales.

El Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución Política de la República del Ecuador y las leyes de la materia.

1.4.1 Ubicación:

La Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, se encuentra situada en la región centro-oriental del Ecuador en la ciudad de Gualaceo, cantón del mismo nombre, en las calles Gran Colombia y Tres de Noviembre (esq.). Ocupa dos edificios antiguos, el primero consta de tres pisos, con un área de construcción de 2400 metros cuadrados, en el cual funcionan las dependencias de Alcaldía, Comisaría, Recursos

Humanos, Departamento Jurídico, Departamento Financiero, Departamento Administrativo, Acción Social Municipal, Sala de sesiones, Auditorio y Bodega. En el otro edificio que consta de dos pisos, con un área de construcción de 2400 metros cuadrados, en el cual funcionan las dependencias de Rentas, Obras Publicas, Avalúos, Planificación, departamento de compras, Plan Estratégico, Avalúos y Catastros y la Empresa de Agua Potable.

Fotografía # 01. “Edificio de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo”



Fuente: www.gualaceo.gov.ec

1.4.2 Objetivos de la Entidad.

- Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.
- 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

Dichos objetivos han sido elaborados en base a siete ejes fundamentales:

Eje Político:

- Establecer la participación como eje prioritario de la gestión pública local.
- Fortalecer las organizaciones sociales urbanas y rurales: gremios, asociaciones, cooperativas, etc.
- Información y capacitación de los derechos y responsabilidades humanas y del medio ambiente.
- Formar líderes y construir ciudadanía.
- Buscar liderazgo a nivel nacional.

Eje Institucional (Municipio):

- Revisar y cambiar el sistema organizacional, técnico administrativo de la municipalidad.
- Buscar la descentralización de competencias en todas las áreas y a las juntas parroquiales; como salud, educación, seguridad, ambiental, cultural, urbanístico, rural, entre otros.
- Hacer del Municipio un ente transparente, eficaz y eficiente.

Eje Social.

Educación:

- Establecer a la educación como política prioritaria para el desarrollo local.
- Incrementar el acceso a la educación inicial, básica, secundaria y superior.
- Erradicar el analfabetismo.
- Fortalecimiento de infraestructura y equipamiento de escuelas y colegios, apoyo a instituciones de educación superior.
- Fomentar procesos de descentralización financiero.

- Incluir y empoderar a los sectores vulnerables: ancianos, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, indígenas, migrantes y personas con capacidades diferentes.

Salud:

- Aumentar el acceso a la salud pública.
- Mejorar el acceso a los servicios básicos: agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Optimizar la infraestructura y equipamiento del hospital y los sub-centros ya existentes, además de gestionar la creación de nuevos centros en lugares en donde no existe acceso a la salud pública.
- Capacitación, difusión y control de normas de higiene.
- Gestionar y exigir al gobierno nacional la descentralización de entes de salud pública.

Cultural:

- Generar espacios de recreación y tiempo libre.
- Interculturalidad como eje transversal en la educación, salud y desarrollo.
- Rescatar la identidad cultural.
- Fortalecer el turismo cultural.

Eje Económico-Productivo:

- Gestionar el presupuesto anual a través de programas y subprogramas con resultados alcanzables.
- Buscar el apoyo financiero de organizaciones nacionales e internacionales.
- Buscar dinamismo en la producción y el comercio justo local.
- Crear fuentes de empleo.
- Fomentar el emprendimiento productivo y la responsabilidad empresarial.
- Desarrollar la agronomía, artesanías, industria, ganadería, avicultura y el turismo como fuentes productivas locales.
- Protección a la producción local.

Eje seguridad:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales.
- Definir formas de coordinación para la seguridad y convivencia ciudadana.
- Contribuir al financiamiento de la seguridad ciudadana.
- Elaboración y ejecución de planes de protección a la población en riesgo.
- Fomentar una cultura de paz y solidaridad.

Eje Territorial y Urbanístico:

- Planificar el ordenamiento territorial a mediano y largo plazo.
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana
- Crear y mejorar el acceso efectivo de los servicios básicos.
- Planificar y construir lugares públicos para el desarrollo local.
- Preservar y mantener el patrimonio arquitectónico, cultural y natural de nuestro cantón.

Eje Ambiental:

- Conservación, reforestación y protección de la biodiversidad y los ecosistemas.
- Protección de las fuentes hídricas.
- Solicitar la asistencia del Ministerio del Medio Ambiente para los diferentes programas ambientales.
- Concientizar a la ciudadanía en el tema ambiental.
- Trabajar en mancomunidad con los cantones de la Subcuenca del Santa Bárbara.

1.4.3 Actividad Principal de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo

El Municipio de Gualaceo se encuentra alineado a partir del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal y de lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

En términos generales, pero que es conveniente distinguir, la Municipalidad desarrolla dos tipos de actividades:

- De Gobierno
- Suministros de servicios

Usuarios o clientes: La Municipalidad es una organización política al servicio de todos los Habitantes del Cantón Gualaceo. Es conveniente agrupar a dichos habitantes en conjuntos para los cuales la Municipalidad desarrolla actividades específicas. Estos conjuntos pueden ser:

- Organizaciones: grupos que se encuentran en torno a objetivos permanentes
- Grupos de interés: grupos que se estructuran en torno a objetivos transitorios
- Grupos definidos: no están estructurados. Son definidos por la Municipalidad para focalizar su acción.

Un mismo ciudadano, puede ser miembro de más de uno de estos grupos.

Organizaciones que revisten especial interés son:

- Las Empresariales y Gremiales
- Las Productivas, incluidas las empresas públicas y privadas.
- Las sociales, que incluyen: Las Territoriales, como las juntas de vecinos; Las Funcionales, como clubes deportivos.
- Organizaciones Gubernamentales.

1.4.4 Misión Institucional.

Somos un equipo emprendedor, comprometido con el desarrollo social, económico, ambiental y cultural del Cantón Gualaceo. Trabajamos con dinamismo, perseverancia y transparencia, buscando la equidad social a través de la participación ciudadana y basados en el respeto a los Derechos Humanos y del Medio Ambiente.

1.4.5 Visión Institucional.

Para el año 2014 seremos un equipo que fomenta el liderazgo, el empoderamiento y la organización social en el Cantón Gualaceo. Habremos gestionado la descentralización de competencias para el Cantón, además de lograr la cooperación y respaldo de organismos nacionales e internacionales comprometidos con el desarrollo local.

1.4.6. Orgánico Funcional y Organigrama.

1.4.6.1 Orgánico Funcional.

El Reglamento Orgánico Funcional de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, el cual fue realizado en concordancia con la ley Orgánica de Régimen Municipal, en la cual se manifiesta que “La organización de cada Municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que debe satisfacer, el área de cobertura de los servicios públicos que a ella competen” indica además que el Reglamento Orgánico Funcional determina la estructura administrativa de cada Municipalidad, la cual se conformará teniendo en cuenta que las distintas dependencias constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo y de los aspectos estructurales dados en la ley deben tenerse como una pauta para la conformación de la estructura administrativa básica. La estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo esta conformada por los siguientes niveles:

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

Nivel Legislativo: Cuerpo colegiado integrado por los Concejales y presidido por el Alcalde, encargado de determinar las políticas institucionales para el logro de objetivos y expedir ordenanzas, acuerdos y resoluciones para su administración. A este nivel, a más de la competencia normativa, le corresponde la resolutive y de fiscalización. Con la adhesión a este cuerpo colegiado de los presidentes de las Mesas de Concentración del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, se conforma el Comité Ejecutivo de Desarrollo Local.

Está integrado por: El Concejal Municipal y el Comité Ejecutivo de Desarrollo Local.

Nivel Ejecutivo: Es el nivel de mayor jerarquía administrativa que orienta y ejecuta la política trazada por el nivel Legislativo o Normativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las actividades.

Está integrado por: La Alcaldía

Nivel Asesor: Le corresponde al órgano consultivo de estudio y asesoría de la Municipalidad. Su relación de autoridad es indirecta con respecto al nivel operativo. Sus actividades se perfeccionan a través del nivel Legislativo y Ejecutivo, en tanto sean asumidas por las Comisiones del Consejo o por la Coordinación Técnica del Plan de Desarrollo, integrado por los Directores y Jefes Departamentales. Los niveles Ejecutivo y Legislativo podrá asumir, aprobar, modificar o rechazar los proyectos, estudios o informes presentados por los órganos de este nivel.

Le corresponde también actuar como planificador de las actividades a mediano, corto y largo plazo en coordinación con las diferentes dependencias, con sujeción a las directrices del Plan de Desarrollo Local.

Está integrado por: Comisiones Especiales y Permanentes del Consejo y Coordinación Técnica del Plan de Desarrollo Local.

Nivel Auxiliar o de apoyo: Es el nivel que presta ayuda a las diferentes dependencias de la Municipalidad. Ayuda de tipo complementario, de asesoría interna y de servicios.

Está integrado por: Secretaría General, Relaciones públicas, Documentación y Archivo, Asesoría Jurídica, Planificación Urbana y Rural, Avalúos y Catastros, Justicia, Política y Vigilancia, Comisaría Municipal y de Construcciones, Policía Municipal y Centro de Cómputo.

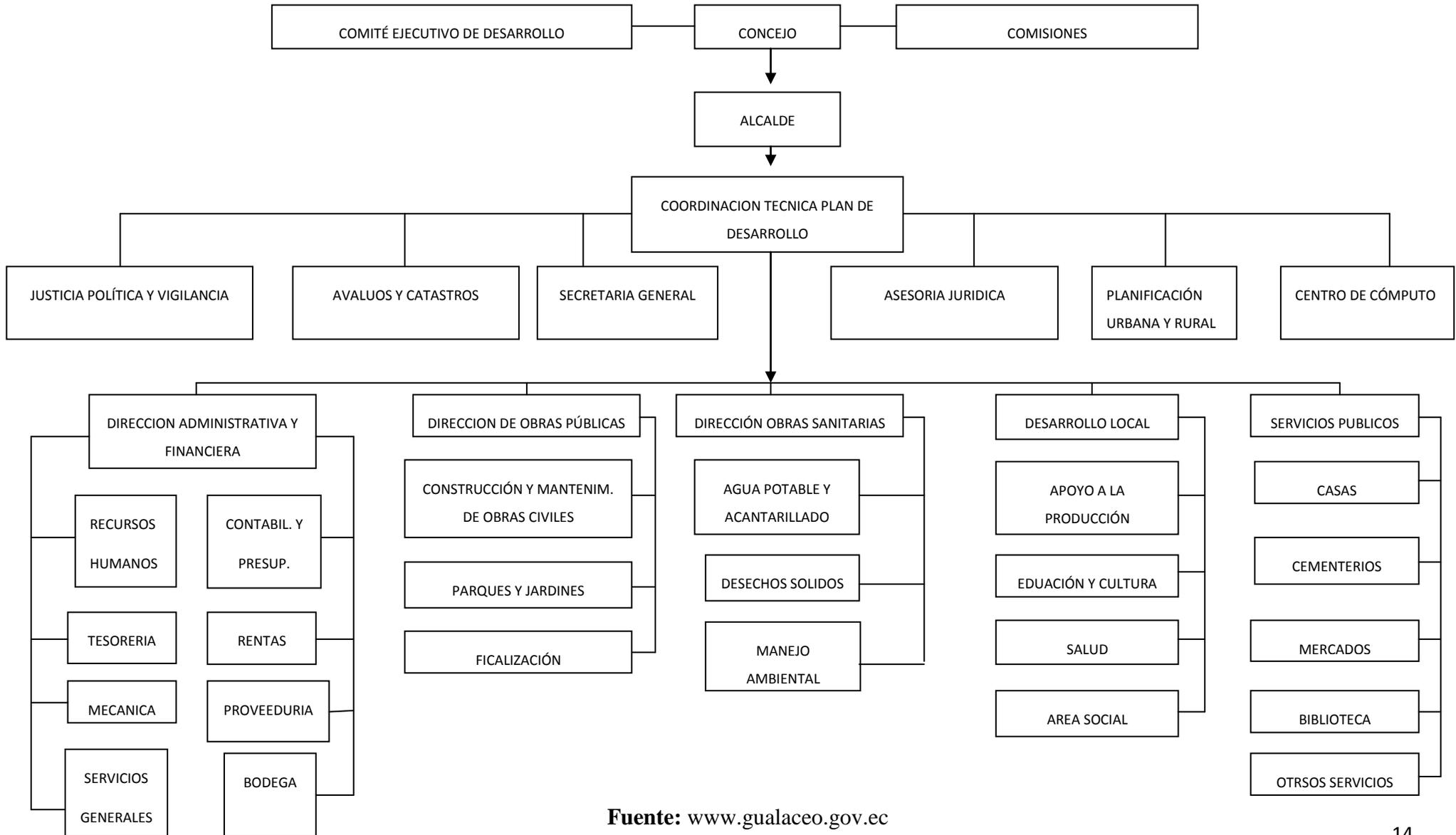
Nivel Operativo: Nivel encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad y ejecutar los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del nivel Ejecutivo. Le corresponde también actuar como planificador de las actividades a mediano, corto y largo plazo en coordinación con las diferentes dependencias.

Está integrado por: Dirección Administrativa-Financiera, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Obras Sanitarias, Departamento de Desarrollo Local y Departamento de Servicios Públicos.

1.4.6.2 El Organigrama

En base a la información recopilada, a la Ordenanza Vigente que reglamenta la Estructura Organizacional de la Municipalidad de Gualaceo y considerando todo lo antes descrito respecto a los niveles jerárquicos, los consultores someten a consideración de la máxima autoridad municipal la propuesta de estructura organizacional que se refleja en el siguiente esquema.

Grafica # 02. “El Organigrama”



Fuente: www.gualaceo.gov.ec

La toma de decisiones es realizada por el Alcalde, dentro de la sesión del consejo cantonal, decisiones que siempre deberán estar enmarcadas a lo que dicta la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Los diferentes servicios que ofrece la Ilustre Municipalidad de Gualaceo cuentan con jefaturas encargadas de dirigir cada uno de los servicios y que son responsables de la organización y buen funcionamiento de cada uno de ellos. Entre los servicios y horarios que presta la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, tenemos:

Tabla # 02. Servicios y Horarios que presta la Municipalidad de Gualaceo.

DEPARTAMENTO FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN	HORARIO DE ATENCIÓN
Departamento Administrativo	Servicio administrativo en general	08h00 – 17h00
Departamento de Obras Públicas	Servicio de obras civiles	
Departamento de Obras Sanitarias	Instalaciones – Mejoras	
Departamento de desarrollo local	Apoyo a la producción– cultura–educación–salud y al área social	
Departamento de servicios públicos	Ofrece servicios generales para la ciudadanía de Gualaceo, es decir de información.	

Fuente: www.gualaceo.gov.ec

1.4.7 Recursos

1.4.7.1 Humanos

En la tabla que se muestra a continuación se puede ver con claridad la disponibilidad del personal en todos los departamentos que conforman la Ilustre Municipalidad de Gualaceo según la nómina de personal dada por el señor Alcalde de la ciudad. Cabe indicar que la Municipalidad del Cantón Gualaceo cuenta con una oficina de jefatura personal, quién es el área encargada de establecer los lineamientos de las políticas a

seguir para el correcto desenvolvimiento de las funciones de todos los funcionarios y trabajadores.

Tabla # 03. Cuadro de distribución del personal que labora en la Ilustre Municipalidad de Gualaceo.

DEPARTAMENTO ALCALDÍA

FUNCIÓNARIO	CARGO	EXTENSION
SR. MARCO TAPIA	ALCALDE	2256608
SR. ANGEL TACURI	SECRETARIA DE ALCALDIA	117
SRTA. NATALIA SANCHEZ MATUTE	PRO SECRETARIA	118

CONCEJO CANTONAL

NOMBRE	CARGO	TELEFONO
SR.WILSON RODAS	CONCEJAL	2255 131
SRA. CECILIA ULLOA	CONCEJAL	2255 131
SR. GUSTAVO VERA	CONCEJAL	2255 131
SRT. MIRIAN LEON	CONCEJAL	2255 131
SR. JUAN DIEGO BUSTOS	CONCEJAL	2255 131
Sr. SANTIAGO LITUMA	CONCEJAL	2255 131
SR.HERNAN TOLEDO	CONCEJAL	2255 131

DEPARTAMENTO: ASESORÍA JURIDICA

FUNCIÓNARIO	CARGO	EXTENSION
DR. JHONY CAJAS	ASESOR JURIDICO	121
SR. TRAJANO RIOS ORDOÑEZ	SECRETARIO	121

DEPARTAMENTO: FINANCIERO

FUNCIÓNARIO	CARGO	EXTENSION
ECO. EVA FLORES	DIRECTOR	101
ING. COM. MAYRA VASQUEZ	JEFE DE CONTABILIDAD	102



SRA. XIMENA RIOS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	103
SRA. ANA LEON	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	103
SRA. FANNY TORRES	JEFE DE RENTAS	109
SRA. CLERY CANDO	RECAUDADORA	110
ING. COM. ALICIA SAQUICELA	TESORERA	111
SR. SANTIAGO ESPINOZA	JEFE DE RECAUDACION	112
SR. TEODORO JARAMILLO	RECAUDADOR	112
SR. SEGUNDO RUIZ	RECAUDADOR	112
SR. JUAN ARICHAVALA	JEFE DE COMPRAS	113
ING. SIST. YADIRA CEVALLOS	JEFE DEL CENTRO DE COMPUTO	124
SR. JACINTO IÑIGUEZ	GUARDALMACEN MUNICIPAL	107
ARQ. JORGE FLORES	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	122
SR. JOSE RODAS	SECRETARIO DE AVALUOS	122

DEPARTAMENTO: OBRAS PÚBLICAS

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
ING. FERNANDA SARMIENTO	DIRECTORA	126
ING. EDWIN CABRERA	INSPECTOR	126
ING. ESTEBAN MATUTE	JEFE DE PARQUES Y JARDINES	105
SRA. ELIZABETH TELLO	SECRETARIA DE PLANIFICACION	125
ARQ. GRACE GUZMAN	JEFE DE PLANIFICACION	125
ARQ. FABIAN CORTEZ	INSPECTOR DE CONSTRUCCIONES	125
SRTA. MARTHA TELLO	SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	126

**DEPARTAMENTO: OBRAS SANITARIAS**

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
ING. WILSON ONCE	DIRECTOR	123
ING. PABLO CASTILLO	JEFE DE LA UCGA	123
ING. MIGUEL ANGEL CASTILLO	JEFE DE DESECHOS SÓLIDOS	123
SR. PEDRO JOSE GALARZA	LECTOR	123
SR. NICOLAS MATUTE	LECTOR	123
SRTA. MONICA PIÑA	SECRETARIA OOSS	123
DRA. FABIOLA MATUTE	JEFE DE LA PLANTA DE AGUA	2256 566
SR. FRANCISCO SALINAS	OPERADOR DE LA PLANTA	
SR. FREDDY ARIZAGA	OPERADOR DE LA PLANTA	

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRATIVO

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
SR. CARLOS JARA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	104
SR. KLEBER SAMANIEGO	RELACIONADOR PUBLICO	116
SR. MATEO IÑIGUEZ	SERVICIOS GENERALES	120
SR. FABIAN SALINAS	SERVICIOS GENERALES	120
SR. ENRIQUE PELAEZ	SERVICIOS GENERALES	120

DEPARTAMENTO: PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
ARQ. IVAN ABAD	COORDINADOR DEL PLAN	127
SRA. MERCY LUCERO	SECRETARIA	127

**DEPARTAMENTO: JUSTICIA, POLICÍA Y VIGILANCIA**

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
SR. LUDGARDO ENCALADA	COMISARIA MUNICIPAL Y DE CONSTRUCCIONES	108
SR. JOSE SANTIGO ESPINOZA	SECRETARIO	108
SR. CAMILO VASCO	POLICIA MUNICIPAL	108
SR. PATRICIO BERNAL	POLICIA MUNICIPAL	108
SR. SIXTO IÑIGUEZ	POLICIA MUNICIPAL	108
SR. BENITO NICOLAY BLANDIN	POLICIA MUNICIPAL	108
SR. HUGO LITUMA	INSPECTOR	108
DRA. TANIA MARICELA GUNCAY	JEFE DEL CAMAL MUNICIPAL	

DEPARTAMENTO: DESARROLLO LOCAL

FUNCIONARIO	CARGO	EXTENSION
ING. EDUARDO ANDRADE	JEFE DE TURISMO	105
SRA. MARCELA TACURI	BIBLIOTECARIA	106
DRA. KATIUSKA SOTO	JEFE DE SALUD	2255 242
SRTA. ALFONSINA TACURI	AUXILIAR DE ENFERMERIA	2255 242

SINDICATO DE TRABAJADORES

DIRECTIVO	CARGO	EXTENSION
SR. DIEGO IÑIGUEZ	SECRETARIO GENERAL	2255 131
SR. GONZALO CESPEDES	SECRETARIO AA.CC	2255 131

DIRECCION: GRAN COLOMBIA Y 3 DE NOVIEMBRE

TELEF: 2255-131, 2256-608, 2257-707

1.4.7.2. Recursos Materiales

Los recursos materiales con los que cuenta el Municipio de Gualaceo, para la realización y cumplimiento de sus funciones para con la población se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla # 04. Bienes de la Institución

DESCRIPCIÓN	VALOR
Bienes artísticos y culturales	3500,02
Equipo, sistemas y paquetes	152.753,89
Herramientas	40.069,47
Libros y colecciones	12.645,47
Maquinarias y equipos	974.818,21
Mobiliarios	85.848,47
Partes y repuestos	1.010,64
Vehículos	601.935,88
TOTAL	1.872.582,05

1.4.7.3. Recursos Financieros

Los recursos financieros con los que el Municipio de Gualaceo cuenta para el cumplimiento de sus funciones según el Estado de Ejecución Presupuestaria son los siguientes:

Tabla # 05. Recursos Financieros. Municipio de Gualaceo

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.854.065,50
11	Impuestos	515.594,23
13	Tasas y contribuciones	585.169,79

14	Venta de bienes y servicios	164.977,76
17	Rentas de inversiones y multas	188.368,04
18	Transferencias y donaciones corrientes	387.486,66
19	Otros ingresos	12.469,02
	INGRESOS DE CAPITAL	3.746.967,13
24	Venta de activos de larga duración	24.010,00
27	Recuperación de inversiones	10,00
28	Transferencias y donaciones de capital	3.722.947,13
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	5.723.865,26
36	Financiamiento público	1.090.365,43
37	Financiamiento interno	2.387.855,15
38	Cuentas pendientes por cobrar	2.245.648,68

Fuente:

Ing. Com. Mayra Vázquez. Jefa de contabilidad de la Municipalidad de Gualaceo

CAPÍTULO II.

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL SECTOR ECUATORIANO.

2.1 INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo del presente trabajo comprende un estudio sobre las principales características que integran los fundamentos y herramientas dentro de la auditoría de gestión, sus generalidades y así como también su base legal en donde se sustenta la realización de auditorías en el sector público comprendiendo igualmente la metodología que es fundamental para el desarrollo de una auditoría.

Dentro de este segundo capítulo se tratará los fundamentos teóricos que sustentan a la auditoría de gestión en general, es decir analizando su definición, alcance, objetivos y propósitos que la auditoría tiene dentro del campo organizacional.

Además, analizaremos el control que existe dentro de las actividades que se realizan en la entidad, así también estudiaremos los riesgos que existen, mediante la aplicación de los indicadores de gestión, que serán de mucha ayuda para elaborar dicha auditoría.

Finalmente, aplicaremos las cinco fases de la auditoría de Gestión; explicando resumidamente cada una de ellas.

2.2 GENERALIDADES

En este capítulo, damos cuenta del desempeño del Estado y de los Municipios en General, la clasificación del sector público, las principales disposiciones legales previstas en la Constitución Política de la República del Ecuador, Leyes Orgánicas de Régimen Municipal y de la Contraloría General del Estado, relacionados con el tema de estudio.

2.3 JURISPRUDENCIA Y REGLAMENTACIÓN GENERAL

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el art. 211 establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público, sus servidores y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

El Contralor General al emitir los objetivos, estrategias y políticas a aplicarse para la Planificación Operativa de Control, prevé como objetivo que se desarrollará y difundirá una metodología de trabajo para las auditorías de gestión, cuya actividad de control iniciará la institución, con las auditorías pilotos que planifiquen las direcciones de auditoría. Sus 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 General del Estado.
- Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
- Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

A fin de contar con un instrumento necesario que permita la práctica de la auditoría gubernamental con eficiencia y oportunidad el Contralor General del Estado expide el Manual General de Auditoría Gubernamental, que regirá para las unidades de auditoría de la Contraloría General del Estado, unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público que se encuentran bajo el ámbito de competencia del organismo técnico superior de control y para las firmas privadas de auditoría contratadas.

El Manual de Auditoría de Gestión normalizará una metodología de trabajo y brindará una ayuda teórica y práctica, que sirve de guía al profesional de la UAI (Unidad de Auditoría Interna), en sus tareas de auditoría de gestión, mediante métodos, procedimientos, técnicas y prácticas nuevas y modernas, sistemáticamente concebidas en un manual, posibilitando de esta manera, evaluar el desempeño administrativo Municipal.

2.4 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.4.1 Propósitos y Objetivos

2.4.1.1 Propósitos.

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

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

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.4.1.2 Objetivos.

Los objetivos para una auditoría de gestión son varios, pero los más importantes y necesarios para realizar nuestra auditoría al Municipio y cumplir a cabalidad con todas sus fases son los siguientes:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.4.2 Alcance.

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

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

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.4.3 Enfoque.

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

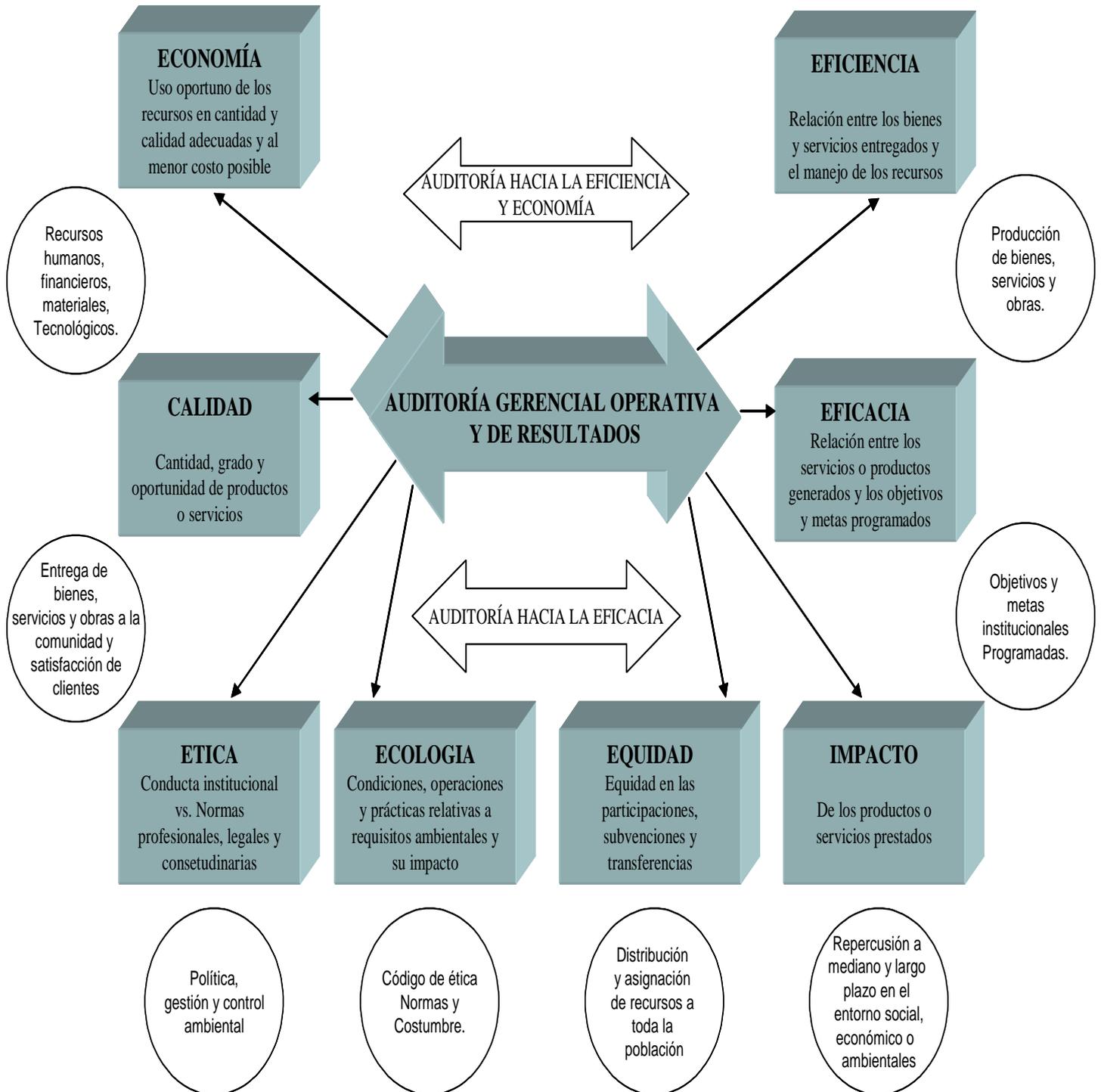


Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, y que sean socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

Gráfica #03. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión

GRAFICO DE ENFOQUE INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.4.4 Herramientas de la Auditoría de Gestión.

Para llevar a cabo una buena auditoría de gestión es necesario la utilización de una serie de herramientas que servirán tanto para empresas privadas como públicas, es decir nos permitirán realizar un trabajo eficaz y mejorar los procesos institucionales que estén enmarcados en cada una de las empresas. A continuación señalaremos los siguientes instrumentos a utilizar:

2.4.4.1 Equipo Multidisciplinario.

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación 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: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

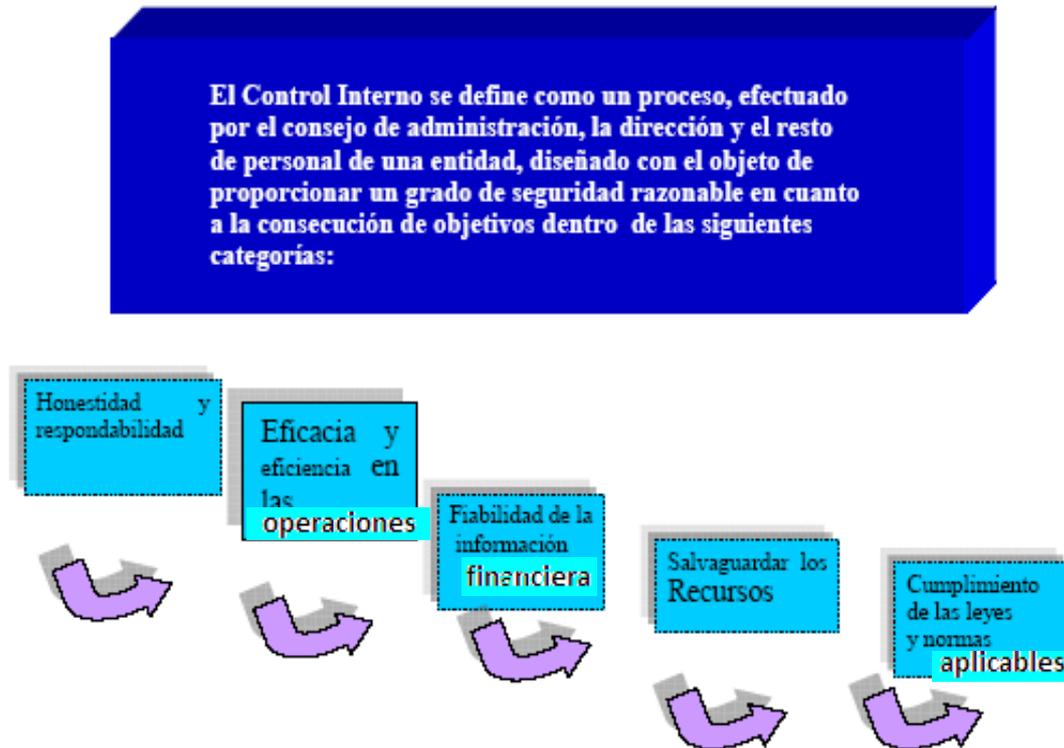
Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.

2.4.4.2 Control Interno

Gráfico N° 4. El control interno



De la definición anterior se desprende lo siguiente:

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

- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a qué están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que esta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de entidades pequeñas y medianas.

Gráfico N° 5 Componentes del Sistema de Control Interno.

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, a continuación se enlistan los siguientes componentes:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Ambiente Interno de Control

El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO), se explica de la siguiente forma:

El entorno 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. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran:

Factores que integran el Componente Ambiente Interno de Control.

- La honradez,
- Los valores éticos y la capacidad del personal;
- La filosofía de la dirección y su forma de actuar;
- La manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad
- Organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante:

- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de Riesgos

- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control

Factores que integran el Componente Establecimiento de Objetivos.

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
- Consecución de Objetivos
- Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

Identificación de eventos.

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Factores que integran el Componente Identificación de Eventos.

- Factores Externos e Internos
- Identificación de Eventos
- Categorías de Eventos

Evaluación de los Riesgos.

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgo Inherente: es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual: es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Factores que intervienen en el Componente Evaluación de los Riesgos.

- Estimación de Probabilidad e Impacto
- Evaluación de Riesgos
- Riesgos Originados por los Cambios

Respuesta a los Riesgos.

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

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Factores que intervienen en el Componente Respuesta a los Riesgos.

- Categoría de Respuestas
- Decisión de Respuestas

Actividades de Control.

Las 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.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas:

- Estrategia.
- Operaciones.
- Información.
- Cumplimiento.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles.

Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura.

Por esta razón 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.

Factores que intervienen en el Componente Actividades de Control.

- Integración con las Decisiones sobre Riesgos
- Principales Actividades de Control
- Controles sobre los Sistemas de Información.

Información y Comunicación.

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Factores que intervienen en el Componente Información y Comunicación.

- Cultura de Información en todos los Niveles
- Herramienta para la Supervisión.
- Sistemas Estratégicos e Integrados.
- Confiabilidad de la Información.
- Comunicación Interna.
- Comunicación Externa.

Información: La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

Comunicación: La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado.

La comunicación interna: Debe llegar a aquellas personas que de acuerdo a sus responsabilidades e importancia dentro de la organización, sepan manejar la información de manera adecuada y la hagan conocer de forma eficiente a las personas que la quieran.

La comunicación externa: Al igual que la interna debe ser de gran valor, ya que de acuerdo a esta podremos permitir que la organización responda de acuerdo a las exigencias y gustos del público al cual brinda su servicio

Supervisión y Monitoreo.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. 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.

Factores que intervienen en el Componente Supervisión y Monitoreo.

- Supervisión Permanente
- Supervisión Interna
- Evaluación Externa

2.4.4.3 Riesgos de Auditoría de Gestión.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo

tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

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

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

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

1. Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
2. Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
3. Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

4. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables
 - Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa
 - Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural
5. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
- La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica
6. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
7. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

8. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.4.4.4 Muestreo en la Auditoría de Gestión.

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una muestra.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo. La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes 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.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestra) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestra).

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo. En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada
- Obtener evidencias suficientes.

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 las muestras son completamente subjetivos; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario

- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

2.4.4.5 Evidencias Suficientes y Competentes.

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría. Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

- Evidencia suficiente (característica cuantitativa)
- Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

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.

Evidencias Competentes: Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

Clases de evidencias:

Física: Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Testimonial: Que es obtenida 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 la entidad.

Analítica: Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad: Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

2.4.4.6 Técnicas Utilizadas.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Tabla # 06. Técnicas utilizadas en la Auditoría de Gestión.

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	<p>Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o mas hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada.</p> <p>Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.</p> <p>Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.</p>
Verbal	<p>Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no</p>

	<p>documentados.</p> <p>Entrevista: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</p> <p>Encuesta: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</p>
Escrita	<p>Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos</p> <p>Conciliación: Concordar dos conjuntos relacionados, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros.</p> <p>Confirmación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.</p> <p>Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.</p>
Documental	<p>Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.</p> <p>Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.</p> <p>Revisión Selectiva: Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos</p>

	que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
--	---

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

2.4.4.7 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, 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.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.

- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

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.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el 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 deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente o Continuo: Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período 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.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

Archivo Corriente: En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o

carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada.

2.4.4.8 Parámetros e Indicadores de Gestión.

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Gráfico N° 6. Parámetros e Indicadores de Gestión

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

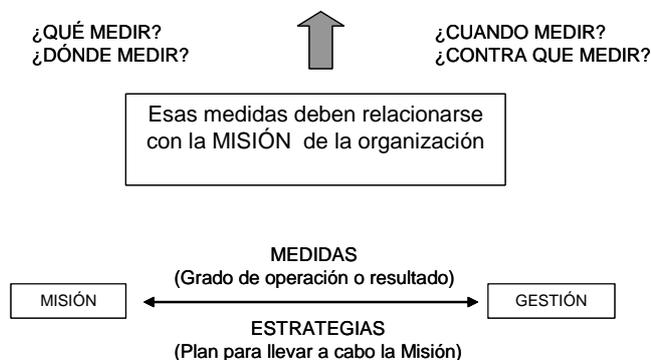


Gráfico N° 7. Medidas y estrategias

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión.

El uso de Indicadores en la Auditoría, permite medir:

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

Parámetros e Indicadores de General Utilización.

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Economía: Economía, como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales

- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/Inversión
- Sectorial
- Ingresos de operación/Gastos de Operación.

Eficiencia: Eficiencia, como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades. Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la institución, comparando con un estándar ideal de acuerdo a esa relación. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Inspecciones promedios por inspector
- Autorización de registros farmacéuticos/ Dotación sección registros

- Personal regiones / Personal Central
- Valor subsidios entregados / Gastos administrativos
- Cajas inspeccionadas / Jornadas hombres
- Gastos administrativos programa becas / Total becas otorgadas.

Eficacia: Eficacia, como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Ejemplo:

- Total de obras ejecutadas con relación a las obras programadas
- Total de jóvenes capacitados con relación al total programado de jóvenes a capacitar
- Total de bancos inspeccionados con relación al total de bancos.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio se obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en que medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros, como por ejemplo:

- Porcentajes de deserción en cursos de capacitación
- % de incremento anual de recaudación asociado a la acción Servicio de Impuesto Internos.
- Inspecciones técnicas a instalaciones nuevas / total de instalaciones nuevas
- Controles anuales buses urbanos / parque de buses urbanos.
- Denuncias recibidas / Denuncias resueltas
- Reclamos recibidos / Reclamos solucionados
- Superficie media afectada por incendios forestales
- Raciones escolares servidas diarias / Raciones asignadas diarias
- Solicitudes de marca despachadas / solicitudes recibidas
- Terneras vacunadas / Total terneras en programa de vacunación
- Asistencia promedia de niños a jardines infantiles / Total niños en edad infantil.

Ecología: Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

Los indicadores ambientales tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso

- Proporcionan un resumen de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.
- Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos: indicadores ambientales de calidad e indicadores ambientales de ejecución.

Ética: Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

Calidad: Calidad, como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar, como por ejemplo: Satisfacción de becarios; satisfacción de entidades contratantes de becarios; satisfacción de la población con el programa de vacunación, etc.

La medición de la calidad es mediante:

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.

- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

Equidad: Son indicadores que permiten medir la justa y equitativa repartición de los recursos existentes tomando en cuenta la población.

Impacto: Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

Financieros: Se basan en los estados financieros y sirven para comparar la ejecución de sus tareas hacia los objetivos encaminados por cada entidad.

Presupuestarios: Estos indicadores dependen de las necesidades de cada entidad. A continuación presentamos una tabla de los indicadores más utilizados:

Tabla # 7.1 Indicadores de Gestión – Economía

ECONOMÍA		
Cartera Vencida	$CV = \text{Valor Facturado} - \text{Valor Recaudado} = 0$	Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global, lo ideal es cero.
Ejecución del plan de compras	$EPC = \frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Presupuesto de compras}} * 100$	Mide el nivel de cumplimiento de las compras
Índice de recaudación	$ER = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor Facturado}} * 100$	Permite medir la eficiencia en el cobro de tributos a contribuyentes y usuarios de los servicios frente a valores facturados

Tabla # 7.2 Indicadores de Gestión – Eficiencia

EFICIENCIA		
Eficiencia de Ejecución	EEP = Valores comprometidos / valores presupuestados*100	Es el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados
Eficiencia de formulación presupuestaria	EFP = Valores efectivos / Valores presupuestados*100	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados debido al control y evaluación
Eficiencia del Servicio	ES = Rendimiento del servicio prestado/ Costo del servicio	Mide la capacidad de auto sustentación del servicio

Tabla # 7.3 Indicadores de Gestión – Eficacia

EFICACIA		
Eficacia en obras Municipales	EOM = Obras ejecutadas / Obras Programadas*100	Mide el porcentaje de obras realizadas por la entidad en relación con lo programado
Eficacia de recursos utilizados	ERU = Recurso utilizado (dólares y cantidades) / Recurso planeado (dólares y cantidades)	Permite conocer los recursos utilizados con relación a lo planeado.
Eficiencia en Servicio	ES = Tiempo requerido por servicio / número de servicios prestados	Permite conocer si los servicios se brindan en el tiempo requerido.

Tabla # 7.4 Indicadores de Gestión – Ecología

ECOLOGÍA		
Consumo Total de Agua	Absoluto en metros cúbicos	Es el consumo total de agua
Mantenimiento de parques y jardines	MPJ = Áreas verdes atendidas / total áreas verdes	Mide la capacidad Institucional del mantenimiento de áreas verdes
Vida útil del sistema de Agua Potable	VUSAP = Años transcurridos / total de años vida útil	Mide el estado de sistema de Agua Potable

Tabla # 7.5 Indicadores de Gestión – Calidad

CALIDAD		
Capacitación del personal de atención a clientes	CPAC = Personal capacitado en trato a clientes / Total de personal responsable de la atención	Porcentaje de personal capacitado
Vigilancia en servicios	VS = Personal de vigilancia / Total de personal	Mide la capacidad de personal dedicado al servicio de vigilancia
Atención al público	AP = Personas atendidas en un día / Total de personas que solicitaron atención	Porcentaje diario de atención al público

Tabla # 7.6 Indicadores de Gestión – Financieros

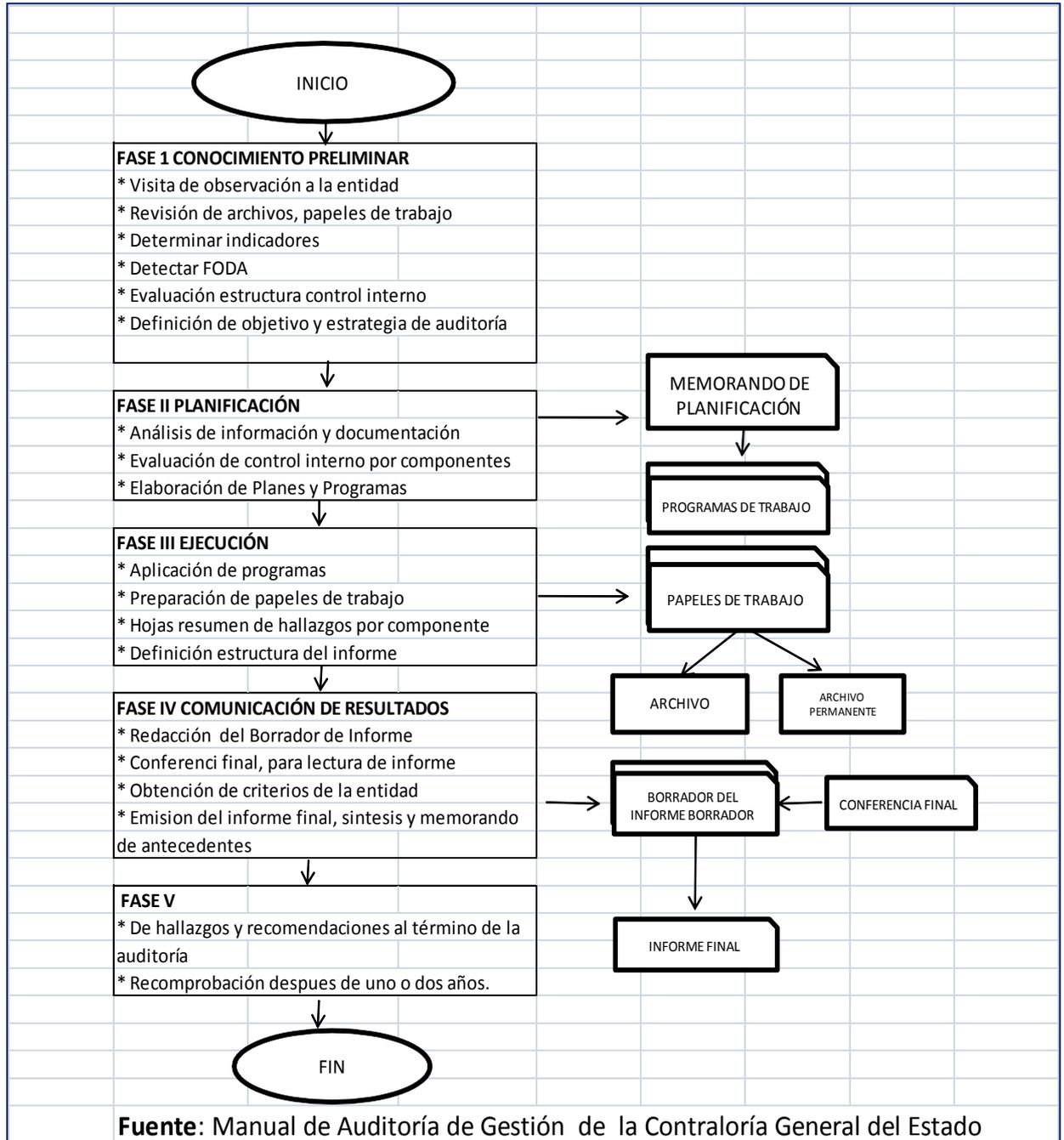
FINANCIEROS		
Capital de trabajo	CT = Activo Corriente – Pasivo Corriente	Es lo que le queda a la entidad después de cancelar los pasivos a corto plazo
Dependencia Financiera	DF = Pasivo Corriente / Pasivo Total	Es el porcentaje de las obligaciones que deben cumplirse en el corto plazo.
Índice de liquidez	IL = Efectivo + Inventarios Temporales / Pasivo Corriente	Considera no solo el efectivo sino además la realización del inventario para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Tabla # 7.7 Indicadores de Gestión – Presupuestarios

PRESUPUESTARIOS		
Capacidad de Financiamiento del Plan de Gobierno Local	$CFPG = \frac{\text{Monto de inversión ejecutada acumulada del POA}}{\text{Monto de inversión programada en el plan de gobierno}} * 100$	Mide la inversión realizada acumulada en relación con la inversión prevista en el plan de gobierno
Autonomía Financiera	$AF = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	Nos permite conocer el grado en que los ingresos corrientes financian los gastos corrientes
Reformas Presupuestarias	$RP = \frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{presupuesto inicial}} * 100$	Permiten conocer el porcentaje de reformas presupuestarias con relación a la asignación inicial

2.5 Fases de la Auditoría de Gestión.

Las fases de auditoría de gestión son los procedimientos que un auditor debe seguir para la realización de su trabajo, entendiendo también que dichas fases son diferentes en cada país, por esta razón damos a conocer las siguientes:

Gráfico N° 8. Fases de la Auditoria de Gestión

2.5.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

Objetivos:

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto 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 razonable.

Actividades:

Las tareas típicas son:

- 1.** Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- 2.** Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- a)** La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b)** La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
- c)** La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- d)** De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

- 3.** Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que 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.

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Productos:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

2.5.2 Fase II: Planificación:

Objetivos:

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número

como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo las fuerzas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades:

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

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 auditoría de gestión.

2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá 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”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos). Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión.

b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá: Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de

acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

2.5.3 Fase III. Ejecución:

Objetivos:

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, que sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades:

Las tareas típicas de esta fase son:

a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales,

publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos:

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

2.5.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

Objetivos:

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a

las conclusiones se expondrá en forma resumida, 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 de la entidad auditada.

Actividades:

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- 1.** Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- 2.** Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos:

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes

2.5.5 Fase V: Seguimiento

Objetivos:

Su objetivo fundamental es verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe final de auditoría, además de cerciorarse de que la organización auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad, ética, ecología y economía, de acuerdo a los componentes que fueron sujetos de examen.



Actividades:

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos:

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

CAPÍTULO III.

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO.

3.1 INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo abarca la realización sistemática de la auditoría de gestión en base a sus cinco fases en la Municipalidad de Gualaceo. En la fase uno que es el Conocimiento preliminar se expone todo lo relevante de la información del Municipio como tal; es decir, su estructura orgánica, sus antecedentes, la misión, la visión, objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, así como también el cuestionario de evaluación general de control interno.

La segunda fase que es la planificación tiene por objetivo programar todas las tareas que en ella implica durante el período de la auditoría, dando a conocer las siguientes: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica del control interno tanto para el subcomponente dirección administrativa y el subcomponente dirección financiera.

La tercera fase que es la ejecución exponemos todo lo planificado y ejecutado en las fases anteriores, por lo que se realizarán las siguientes actividades: los papeles de trabajo, las hojas de hallazgos y la estructura del informe en la cual presentaremos las conclusiones sobre los subcomponentes auditados.

La cuarta fase que es la de comunicar los resultados se desarrolla el informe final donde se darán a conocer los resultados del informe de la auditoría, así como sus conclusiones y recomendaciones los que nos permitirá mejorar la gestión de la Municipalidad y enfocarnos a una institución que lleve a cabo correctamente todas sus funciones dentro y fuera de la misma.

La quinta fase que es la de seguimiento, en ella se elaborará el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones.

3.2 FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

3.2.1 ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA.



Cuenca, 15 de mayo del 2010

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señores

Ing. Iván David Castillo Vásconez

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Yesenia Tapia Zaruma

JEFE DE EQUIPO

Eco. CPA Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la institución para el período 2010, dispongo a ustedes la realización de la Auditoría a la Gestión de la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo en sus subcomponentes más importantes.

El alcance del examen debe cubrir el período desde el 01 de Enero del 2009 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

Eco. Eva Flores

DIRECTORA FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALACEO.

3.2.2 CÉDULA NARRATIVA

	CÉDULA NARRATIVA P/T # 001
Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo Período examinado: 01 de Enero 2009 al 31 de Diciembre 2009	
<p>Luego de ser aprobada la solicitud en el Mes de Mayo 2010 para llevar a cabo la auditoría de Gestión a la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, documento que fue aceptado por el Alcalde del Cantón Gualaceo el Sr. Marco Tapia en entrevista mantenida con el Sr. Iván Castillo y la Srta. Yesenia Tapia quienes plantearon a dicha autoridad el proyecto de Tesis que queremos llevar a cabo en la institución que el dirige, quien con toda la predisposición del caso nos dio la respuesta favorable a nuestra solicitud e inmediatamente dispuso que para el desarrollo del trabajo nos pongamos de acuerdo con la Eco. Eva Flores Directora Financiera y quien justamente nos presto toda la apertura necesaria para nuestra labor.</p> <p>Luego de esto fue emitida la orden de trabajo, y de manera posterior fueron presentados los primeros requerimientos necesarios para el inicio de la auditoría.</p> <p>El trabajo de auditoría se llevará a cabo en la Dirección Administrativa y Dirección Financiera del Municipio.</p> <p>Un dato importante que nos supo informar la Eco. Eva Flores es que durante este año la Municipalidad no ha sido evaluada por ningún ente de control y que solo se ha realizado un informe de un examen especial que ha hecho la Contraloría General del Estado.</p> <p>Al saber de esto pedimos a la Economista que nos facilite el borrador de dicho examen y el informe de auditoría que se ha realizado de años anteriores comprometiéndose dicha persona a buscar en los archivos de la entidad dicha información.</p>	
Supervisado por: Iván Castillo Elaborado por: Yesenia Tapia	

	CEDULA NARRATIVA P/T # 001
Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo Período examinado: 01 de Enero 2009 al 31 de Diciembre 2009	
<p>De la visita realizada al Municipio de Gualaceo en compañía de la Eco. Eva Flores Directora Financiera y del Sr. Carlos Jara Director Administrativo, se observó que dicha institución lleva a cabo sus actividades en dos edificios que son de construcción antigua por lo que ciertas oficinas tienen un reducido espacio por lo que compromete al Municipio a mejorar sus instalaciones y a incrementar el servicio a la ciudadanía en general ya que día a día estos ciudadanos realizan cualquier tipo de trámites en dicha institución.</p> <p>El Ilustre Municipio del Cantón Gualaceo cuenta con las siguientes dependencias:</p> <p>En el Primer edificio: Alcaldía, Comisaria, Recursos Humanos, Departamento Jurídico, Departamento Financiero, Departamento Administrativo, Acción Social Municipal, Sala de sesiones, Auditorio y Bodega.</p> <p>En el segundo edificio: Rentas, Obras Públicas, Avalúos, Planificación, Departamento de Compras, Plan Estratégico, Avalúos y Catastros y la Empresa de Agua Potable.</p> <p>En la Dirección Financiera se pudo observar que el mobiliario que se utiliza actualmente no es del todo apropiado para este tipo de instituciones como es un Municipio, se pudo ver también que los equipos de computación no tienen el mantenimiento adecuado tanto de software (memoria) como hardware (físico), es decir se puede perder la información y el daño total del equipo.</p>	
Supervisado por: Iván Castillo Elaborado por: Yesenia Tapia	

	CEDULA NARRATIVA P/T # 001
Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo Período examinado: 01 de Enero 2009 al 31 de Diciembre 2009	
<p>Para la iniciación del trabajo de auditoría se nos facilito documentos como los detallados a continuación: copias de revistas respecto a la historia del nacimiento del Cantón Gualaceo, información financiera y contable, correspondiente al año 2009 y que fue presentada al Alcalde en el año 2010 para su visto bueno; dichos balances se componen de:</p> <p>Balance de Comprobación, Estado de Resultados, Estado de situación Financiera, Estado de Flujo Efectivo, Estado de Ejecución Presupuestaria, Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos a nivel de Partidas y el resumen y detalle de Transferencias Recibidas.</p> <p>Así mismo nos facilitaron el documento Propuesta de Plan de Fortalecimiento Institucional el mismo que fue elaborado en el año 2009 y que recopila aspectos como propuesta del plan estratégico de la entidad, los objetivos que persigue, las metas, el plan operativo anual entre otra información de suma importancia para el desarrollo de la auditoría.</p> <p>De los documentos entregados podemos resumir brevemente los siguientes aspectos:</p> <p>La Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, es una institución pública, Gualaceo es un cantón perteneciente a la provincia del Azuay y que actualmente esta conformada por las parroquias Daniel Córdova Toral, Gualaceo (Cabecera Cantonal), Jadán, Mariano Moreno, Luis Cordero Vega, Remigio Crespo Toral, San Juan, Zhidmad y Simón Bolívar. Tiene alrededor de 39.000 habitantes.</p>	
Supervisado por: Iván Castillo Elaborado por: Yesenia Tapia	

3.2.3 VISITA PREVIA.

	MUNICIPALIDAD DE GUALACEO.
<ul style="list-style-type: none">• Nombre de la entidad Municipio del Cantón Gualaceo • Dirección. Calles Gran Colombia y Tres de Noviembre (esq.). • Teléfono. 2255-131, 2256-608, 2257-707 • Orgánico Funcional. La Estructura Orgánica que tiene la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo esta diseñada de tal forma que es el Consejo Cantonal el encargado de vigilar por la Administración y Organización de la Entidad, este consejo a su vez está conformado por comisiones especiales y permanentes que son las encargadas de verificar, constituir y calificar así como también tomar las decisiones adecuadas para el desarrollo continuo del Cantón. A la cabeza del Consejo está el Alcalde Cantonal así mismo se desprenden varios departamentos como: departamento de alcaldía, concejo cantonal, departamento de asesoría jurídica, departamento financiero, departamento de obras públicas, departamento de obras sanitarias, departamento de recursos humanos y administrativo, departamento de plan de desarrollo estratégico, departamento de justicia, policía y vigilancia, departamento de desarrollo local, sindicato de trabajadores.	

- **Objetivos de la entidad.**

- **Objetivo general.**

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Gualaceo, las relaciones entre la población, preservando los recursos naturales y del medio ambiente. Hacer de Gualaceo un lugar donde se pueda vivir con dignidad, donde las personas dispongan de servicios básicos y disfruten de un ambiente natural y social.

- **Objetivos Específicos.**

- **Eje Institucional (Municipio):**

- ✓ Revisar y cambiar el sistema organizacional, técnico administrativo de la municipalidad.
 - ✓ Buscar la descentralización de competencias en todas las áreas y a las juntas parroquiales; como salud, educación, seguridad, ambiental, cultural, urbanístico, rural, entre otros.
 - ✓ Hacer del Municipio un ente transparente, eficaz y eficiente.

- **Eje Económico-Productivo:**

- ✓ Gestionar el presupuesto anual a través de programas y subprogramas con resultados alcanzables.
 - ✓ Buscar el apoyo financiero de organizaciones nacionales e internacionales.
 - ✓ Buscar dinamismo en la producción y el comercio justo local.
 - ✓ Crear fuentes de empleo.
 - ✓ Fomentar el emprendimiento productivo y la responsabilidad empresarial.
 - ✓ Desarrollar la agronomía, artesanías, industria, ganadería, avicultura y el turismo como fuentes productivas locales.
 - ✓ Protección a la producción local.

- **Funcionarios principales de la entidad.**

Sr. Marco Tapia

Alcalde Municipal

Eco. Eva Flores

Directora Financiera

Sr. Carlos Jara

Director Administrativo

Ing. C. Mayra Vásquez

Jefa de Contabilidad.

- **Información Financiera**

CÓDIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.854.065,50
11	Impuestos	515.594,23
13	Tasas y contribuciones	585.169,79
14	Venta de bienes y servicios	164.977,76
17	Rentas de inversiones y multas	188.368,04
18	Transferencias y donaciones corrientes	387.486,66
19	Otros ingresos	12.469,02
	INGRESOS DE CAPITAL	3.746.967,13
24	Venta de activos de larga duración	24.010,00
27	Recuperación de inversiones	10,00
28	Transferencias y donaciones de capital	3.722.947,13
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	5.723.865,26
36	Financiamiento público	1.090.365,43
37	Financiamiento interno	2.387.855,15
38	Cuentas pendientes por cobrar	2.245.648,68

- **Recursos y tiempos requeridos**

Recursos Humanos.

Eco. CPA Teodoro Cubero

Srta. Yesenia Tapia

Sr. Iván Castillo

Recursos Materiales

Los recursos materiales que utilizaremos son: Equipos de computación, suministros de oficina, cámara de fotos, transporte, etc.

Tiempo requerido.

Días calendario: 180 días

Días laborables: 120 días

3.2.4 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.

Misión.

Somos un equipo emprendedor, comprometido con el desarrollo social, económico, ambiental y cultural del Cantón Gualaceo. Trabajamos con dinamismo, perseverancia y transparencia, buscando la equidad social a través de la participación ciudadana y basados en el respeto a los Derechos Humanos y del Medio Ambiente.

Visión.

Para el año 2014 seremos un equipo que fomenta el liderazgo, el empoderamiento y la organización social en el Cantón Gualaceo. Habremos gestionado la descentralización de competencias para el Cantón, además de lograr la cooperación y respaldo de organismos nacionales e internacionales comprometidos con el desarrollo local.

Objetivo General.

1. Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Gualaceo, las relaciones entre la población, preservando los recursos naturales y del medio ambiente. Hacer de Gualaceo un lugar donde se pueda vivir con dignidad, donde las personas dispongan de servicios básicos y disfruten de un ambiente natural y social.

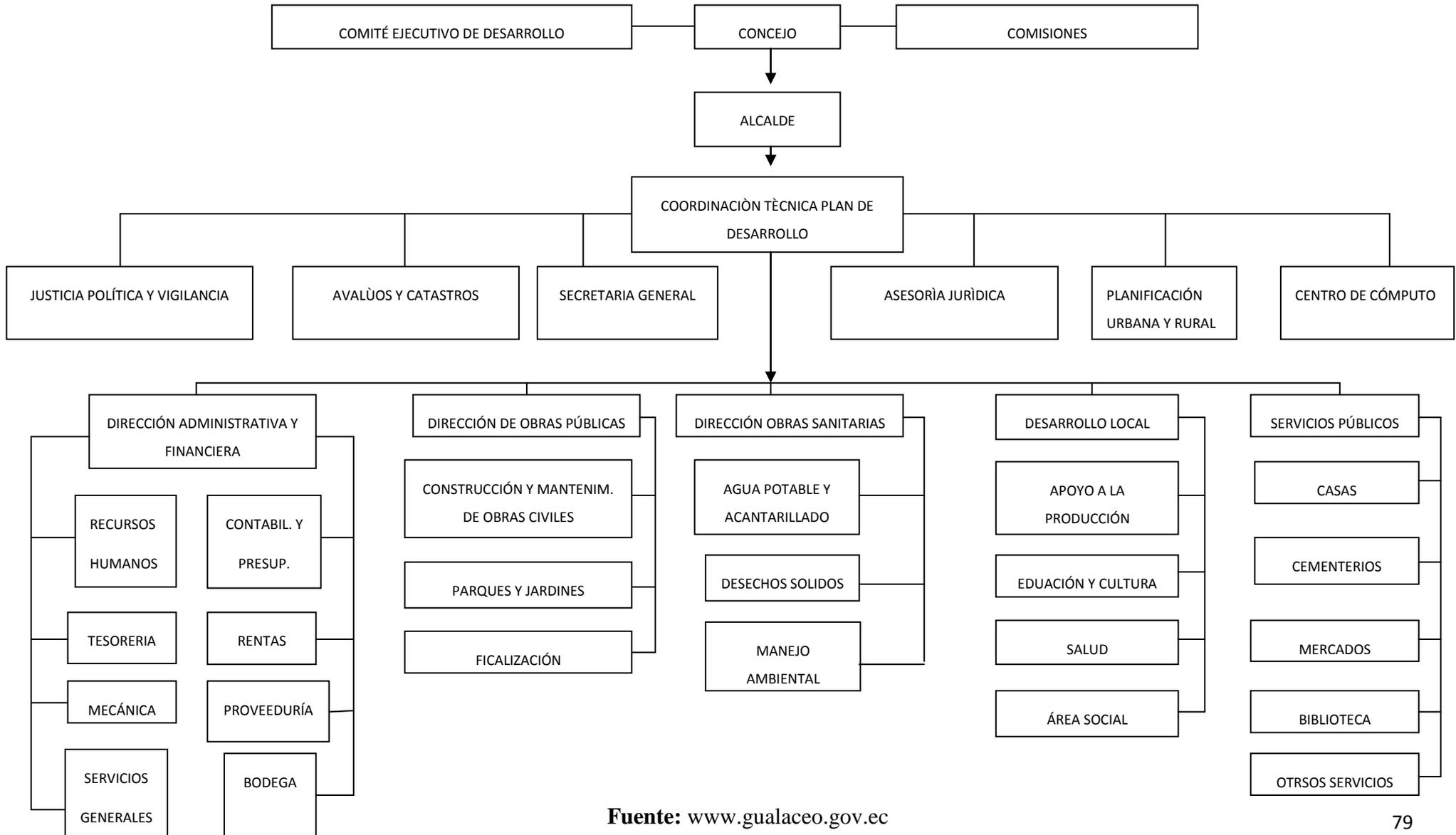
Objetivos Específicos.**Eje Institucional (Municipio):**

- ✓ Revisar y cambiar el sistema organizacional, técnico administrativo de la municipalidad.
- ✓ Buscar la descentralización de competencias en todas las áreas y a las juntas parroquiales; como salud, educación, seguridad, ambiental, cultural, urbanístico, rural, entre otros.
- ✓ Hacer del Municipio un ente transparente, eficaz y eficiente.

Eje Económico-Productivo:

- ✓ Gestionar el presupuesto anual a través de programas y subprogramas con resultados alcanzables.
- ✓ Buscar el apoyo financiero de organizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Buscar dinamismo en la producción y el comercio justo local.
- ✓ Crear fuentes de empleo.
- ✓ Fomentar el emprendimiento productivo y la responsabilidad empresarial.
- ✓ Desarrollar la agronomía, artesanías, industria, ganadería, avicultura y el turismo como fuentes productivas locales.
- ✓ Protección a la producción local.

3.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: www.gualaqueo.gov.ec

3.2.6 INDICADORES DE GESTIÓN.

ECONOMÍA		
Cartera Vencida	$CV = \text{Valor Facturado} - \text{Valor Recaudado} = 0$	Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global, lo ideal es cero.
Ejecución del plan de compras	$EPC = \text{Compras del período} / \text{Presupuesto de compras} * 100$	Mide el nivel de cumplimiento de las compras
Índice de recaudación	$ER = \text{Valor recaudado} / \text{Valor Facturado} * 100$	Permite medir la eficiencia en el cobro de tributos a contribuyentes y usuarios de los servicios frente a valores facturados

Indicadores de Gestión – Eficiencia

EFICIENCIA		
Eficiencia de Ejecución	$EEP = \text{Valores comprometidos} / \text{valores presupuestados} * 100$	Es el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados
Eficiencia de formulación presupuestaria	$EFP = \text{Valores efectivos} / \text{Valores presupuestados} * 100$	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados debido al control y evaluación

Eficiencia del Servicio	$ES = \text{Rendimiento del servicio prestado} / \text{Costo del servicio}$	Mide la capacidad de auto sustentación del servicio
-------------------------	---	---

Indicadores de Gestión – Eficacia

EFICACIA		
Eficacia en obras Municipales	$EOM = \text{Obras ejecutadas} / \text{Obras Programadas} * 100$	Mide el porcentaje de obras realizadas por la entidad en relación con lo programado
Eficacia de recursos utilizados	$ERU = \text{Recurso utilizado (dólares y cantidades)} / \text{Recurso planeado (dólares y cantidades)}$	Permite conocer los recursos utilizados con relación a lo planeado.
Eficiencia en Servicio	$ES = \text{Tiempo requerido por servicio} / \text{número de servicios prestados}$	Permite conocer si los servicios se brindan en el tiempo requerido.

Indicadores de Gestión – Ecología

ECOLOGÍA		
Consumo Total de Agua	Absoluto en metros cúbicos	Es el consumo total de agua
Mantenimiento de parques y jardines	$MPJ = \text{Áreas verdes atendidas} / \text{total áreas verdes}$	Mide la capacidad Institucional del mantenimiento de áreas verdes

Vida útil del sistema de Agua Potable	$VUSAP = \text{Años transcurridos} / \text{total de años vida útil}$	Mide el estado de sistema de Agua Potable
---------------------------------------	--	---

Indicadores de Gestión – Calidad

CALIDAD		
Capacitación del personal de atención a clientes	$CPAC = \text{Personal capacitado en trato a clientes} / \text{Total de personal responsable de la atención}$	Porcentaje de personal capacitado
Vigilancia en servicios	$VS = \text{Personal de vigilancia} / \text{Total de personal}$	Mide la capacidad de personal dedicado al servicio de vigilancia
Atención al público	$AP = \text{Personas atendidas en un día} / \text{Total de personas que solicitaron atención}$	Porcentaje diario de atención al público

Indicadores de Gestión – Presupuestarios

PRESUPUESTARIOS		
Capacidad de Financiamiento del Plan de Gobierno Local	$CFPG = \text{Monto de inversión ejecutada acumulada del POA} / \text{Monto de inversión programada en el plan de gobierno} * 100$	Mide la inversión realizada acumulada en relación con la inversión prevista en el plan de gobierno

Reformas Presupuestarias	$RP = \frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{presupuesto inicial}} * 100$	Permiten conocer el porcentaje de reformas presupuestarias con relación a la asignación inicial
--------------------------	--	---

Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS		
Solvencia Financiera	$SF = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	Nos permite conocer la solvencia que los ingresos corrientes tienen frente a los gastos corrientes.
Dependencia Financiera	$DF = \frac{\text{Ingresos por transferencias Corrientes}}{\text{Ingresos Totales}}$	Nos permite conocer cuanto cubren los ingresos corrientes en su totalidad a los gastos corrientes
Autonomía Financiera	$AF = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$	Nos demuestra que alta puede ser la dependencia de los recursos del estado.
Capital de trabajo	$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Es lo que le queda a la entidad después de cancelar los pasivos a corto plazo
Índice de liquidez	$IL = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inventarios Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Considera no solo el efectivo sino además la realización del inventario para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

3.2.7 ANÁLISIS FODA DEL MUNICIPIO DE GUALACEO

 MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Presencia de la institución Municipal en el Cantón. 2. Decisiones acertadas para el desarrollo cantonal. 3. Predisposición al trabajo. 4. Capacidad de liderazgo de las autoridades 5. Actualización del catastro Urbano. 6. Protección del Patrimonio Histórico y Ecológico. 7. Infraestructura Física. 8. Relaciones humanas internas. 9. Prestación de servicios.	1. Marco legal débil 2. Falta de recursos económicos. 3. Falta de modernización. 4. Falta cursos de capacitación. 5. Falta cursos de relaciones humanas. 6. Trabajadores contratados mal utilizados. 7. Excesos de trámites burocráticos. 8. Falta de archivo general. 9. Manejo de los recursos en forma clientelar. 10. Apoyo de comunidades. Falta de equipo de computación. 11. Señalización interna inexistente. 12. Orgánico	1. Dependencia económica. 2. Crisis económica. 3. Centralismo. 4. Falta de promoción turística nacional. 5. Falta de liderazgo político nacional. 6. Falta de aplicación del cuerpo legal. Descentralización. 7. Politiquería. 8. Transporte no eficiente. 9. Destrucción del medio ambiente. 10. Dolarización de la economía. 11. Pago de la deuda externa. 12. Centros turísticos consolidados. 13. Inexistencia de infraestructura turística. 14. Corrupción.	1. Ubicación geográfica estratégica. 2. Remesas económicas externas. 3. Descentralización. 4. Declaratoria de Patrimonio Cultural Cuenca. 5. Apoyo de organismos internacionales. 6. Herramienta Municipal internacional. 7. Buena vía de accesos cantonales. 8. Presencia de ONGs nacionales e internacionales. 9. Apoyo de organismos seccionales. 10. Posibilidades de capacitación. 11. Comercialización



10. Apertura a la comunidad.	funcional desactualizado.	15. Centralismo.	internacional.
11. Formación Profesional.	13. Desconocimiento del procedimiento administrativo.	16. Drogadicción.	12. Intercambio de técnicos y estudiantes.
	14. Falta de reunión de trabajo.	17. Falta de apoyo económico estudiantil.	13. Plan estratégico de salud.
	15. Falta de proyectos.	18. Falta de medios de comunicación nacional e internacional.	14. Aplicación de la democracia participativa.
	16. Falta de control en los gastos.	19. Infraestructura vial, provincial, nacional e internacional Inadecuada.	
	17. Distribución inadecuada en el área de trámites.		
	18. Priorización en los gastos.		
	19. Falta de capacitación productos artesanales.		
	20. Improvisación y descoordinación.		
	21. Falta de equipamiento.		

3.2.8 CUESTINARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN GUALACEO.



AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee la Empresa un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? 	X			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente y el Consejo de Administración, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información 	X			



		financiera y de gestión?	X			
3	Consejo de Administración y comités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Consejo de Administración observa la ley, el estatuto y demás normas. ✓ El Consejo de Administración actualiza el estatuto y las normas. ✓ El Consejo de Administración está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Cias. ✓ ¿El consejo brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética? ✓ ¿Los comités cumplen con su labor de asesoramiento al Consejo de Administración? 	X X X X	X		
4	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas) 	X X X X X			
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? 	X X X			

6	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? ✓ ¿El Gerente y los directores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? ✓ ¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados? ✓ ¿La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
7	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles municipales y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			



		<p>los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia</p> <p>✓ ¿Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?</p>	X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	<p>✓ ¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?</p> <p>✓ ¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?</p> <p>✓ ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los Directores han fijado los objetivos operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</p> <p>¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>¿El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X			
9	Objetivos Específicos	<p>✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como; direcciones, unidades y secciones?</p> <p>✓ ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</p> <p>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</p>	X			



		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes? ✓ ¿El personal municipal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa? 	X			
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa? ✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa en la prestación de sus servicios? 	X	X	X	X
11	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa? ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos? 	X	X	X	X



		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas? 	X			
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos? ✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados. 	X X X X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
13	Factores Internos y Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Consejo de Administración, para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo? 	X X X X			
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ✓ ¿Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos? ✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? 	X X X			

14	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos? 	X			
15	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? ✓ ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos? <p>Implantar políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.</p>	X X X			
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos. 	X X X			
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas? ✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de 	X X			

		<p>objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</p> <p>✓ ¿La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?</p> <p>✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</p>	X			
			X			
			X			
18	Riesgos Originados por los Cambios	<p>✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</p> <p>✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</p> <p>✓ Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</p> <p>✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Consejo de Administración.</p>	X			
			X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de Respuestas	<p>✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?</p> <p>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</p> <p>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?</p> <p>✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</p>	X			
			X			
			X			
			X			

20	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? ✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			
22	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos? ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones? 	X			
23	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas? 	X	X	X	X
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
24	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? 	X	X		

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? ✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial? ✓ ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales? ✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 	X			
25	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	X			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos? ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ✓ ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados? 	X			



		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales? 		X		La información se la clasifica dependiendo el origen y fines de la misma.
27	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ ¿La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la “sobrecarga de información”? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información? 	X	X		
28	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones? ✓ ¿Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos 	X	X	X	



		indebidos? ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales? ✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA? evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación	X			
29	Comunicación Externa	✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa? ✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a la comunidad terminar cada periodo anual? ✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	X X X X X X X	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						

30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? ✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? ✓ ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE (COSO ERM)? ✓ ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)? 	X	X	X	
31	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad 	X	X		



		<p>de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna?	X			
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?✓ ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?	X		X	X

3.2.9 INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Señor.

Marco Tapia.

Alcalde de la Municipalidad del Cantón Gualaceo

Su despacho.

De nuestra consideración:

De la evaluación practicada al sistema de control interno se comunica a usted los resultados de la evaluación resultante de la aplicación de las correspondientes pruebas.

Dentro de cada uno de los componentes podemos anotar factores positivos y negativos en cuanto al control, los mismos que corresponden a:

1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:

FACTORES POSITIVOS:

- Tiene un aceptable control interno.
- Código de ética aplicable.
- Tiene metas, objetivos de cumplimiento reales.
- Cumple con leyes y ordenanzas.
- Las relaciones con los empleados se basan en honestidad y equidad.

FACTORES NEGATIVOS:

- Los funcionarios tienen temor a denunciar por represalias.
- No incorporan el código de ética en los procesos y en el personal.
- El departamento humano no evalúa el desempeño de sus funcionarios.
- No hay políticas de responsabilidad en todos los niveles funcionales.

CONCLUSIÓN:

La Municipalidad de Gualaceo no toma en cuenta todas las indicaciones de la auditoría. En cuanto a su ambiente de control no cumple con las leyes y ordenanzas a las que esta sujeto como entidad municipal.

RECOMENDACIÓN:

La municipalidad de Gualaceo debe tomar en cuenta todas las indicaciones de la auditoría para no tener problemas. En cuanto a su ambiente de control debe cumplir con las leyes y ordenanzas municipales para cumplirlo a cabalidad y como la ley manda.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**FACTORES POSITIVOS:**

- Existe un plan estratégico interno y externo.
- El municipio tiene misión, visión, objetivos y demás procedimientos a aplicar.
- Existen indicadores de gestión institucionales y por cada dirección.
- El alcalde apoya para determinar los niveles de riesgos.

FACTORES NEGATIVOS:

- El municipio no incorpora controles para cumplir los objetivos.
- No se evalúa el POA periódicamente y no permite tomar decisiones.

CONCLUSIÓN:

El establecimiento de objetivos demuestra que, se está manejando de una forma correcta sus procedimientos, es decir existe una buena comunicación para realizar las

tareas que el Municipio tiene como meta o cumplimiento para la entidad, ya que esta se mostrará a toda la comunidad.

RECOMENDACIÓN:

Crear objetivos que abarque de mejor manera las actividades municipales.

3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

FACTORES POSITIVOS:

- Existe confiabilidad en la metodología utilizada para identificar eventos.
- Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos.
- Existe apoyo de la administración.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existen mecanismos adecuados para identificar los eventos.
- No hay implementación de técnicas para identificar eventos.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la identificación de eventos podemos observar que si se cuenta con el apoyo del Alcalde, quien nos permite determinar los factores internos y externos de la Municipalidad que afectan sus actividades, pero no cuentan con un adecuado sistema para detección de eventos.

RECOMENDACIÓN:

Mantener un dialogo constante con el Alcalde y con todos los empleados, así como también analizar y mejorar mecanismos de detección de eventos.

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

- Existe apoyo del alcalde y directores para ejecutar estudios del impacto de riesgos.
- La documentación recopilada de los estudios es de calidad.
- Hay transparencia en la información sobre resultados.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existe la implementación de técnicas de evaluación.
- No existen mecanismos para reaccionar ante los cambios que afectan al Municipio.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la evaluación de riesgos se toma las precauciones del caso y se maneja de una forma correcta, pero no existen los suficientes mecanismos de evaluación de eventos aplicables al Municipio.

RECOMENDACIÓN:

Implementar mecanismos de evaluación de eventos para determinar su impacto dentro de la municipalidad.

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

- El Municipio establece respuestas para evitar y reducir los riesgos.
- Existe apoyo en la administración que nos orienta al estudio de alternativas.

- Hay buena toma de decisiones en la Entidad.
- Hay comunicación en los diferentes niveles de la Entidad.

FACTORES NEGATIVOS:

- No hay suficientes mecanismos de planificación.
- No existe la evidencia suficiente que respalde un análisis.
- No hay la suficiente comunicación en los diferentes niveles de la Entidad.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la respuesta a los riesgos se puede observar que en general existe apoyo por parte del Alcalde para responder a riesgos que la Municipalidad tenga, pero también podemos observar que no hay los suficientes mecanismos para aplicar procedimientos correctivos frente a eventos detectados.

RECOMENDACIÓN:

Capacitar e informar al personal, para que este pueda enfrentar una situación de riesgo cuando este haya sido detectado.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.**FACTORES POSITIVOS:**

- Existe apoyo para la administración, diseño y aplicación de controles.
- El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existen suficientes mecanismos para buscar alternativas.

- A veces no se implementa actividades en función de riesgos y objetivos (procedimientos)
- No existen controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, gestión, etc.

CONCLUSIÓN:

La municipalidad del Cantón de Gualaceo en este aspecto se maneja con un diseño de actividades de control aceptable que guie la aplicación de controles, pero así mismo no hay suficientes mecanismos para llegar a buscar alternativas de mejoras.

RECOMENDACIÓN:

Establecer controles internos específicos para cada área de la municipalidad con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces.

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

FACTORES POSITIVOS:

- El Alcalde dispone a todo el personal la responsabilidad de compartir información con fines de gestión y control.
- Existe comunicación sobre resultados periódicos.
- Existen sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos.
- El flujo de la información es coherente con el ritmo de trabajo del Alcalde y Directores.

FACTORES NEGATIVOS:

- La información no es distribuida eficazmente entre los funcionarios.
- A veces no existe relación con el trabajo que realizan los servidores del Municipio.

- La página Web no se actualiza periódicamente
- No existe la entrega adecuada o a tiempo de la información a los organismos de control.

CONCLUSIÓN:

Existe una información aceptable acerca de la gestión que realiza la Municipalidad, en cuanto a la comunicación se realiza reuniones periódicas para establecer normas y obtener resultados adecuados. Lo negativo es la entrega de información y a la vez una mala comunicación que afecta la esencia del Municipio de Gualaceo.

RECOMENDACIÓN:

Establecer canales de comunicación donde los usuarios de la información sean notificados oportunamente bajo la responsabilidad de los emisores.

8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

FACTORES POSITIVOS:

- Definen procedimientos para informar las deficiencias del control interno.
- Existe receptividad por parte del Alcalde ante recomendaciones del auditor.
- El Municipio realiza auto evaluaciones del control interno a base del CORRE.
- Existe apoyo del Alcalde para la ejecución del POA.

FACTORES NEGATIVOS:

- No hay cumplimiento inmediato de las recomendaciones del informe de auditoría.

- No existe una estructura organizacional racional que cumpla actividades de supervisión.
- Deficiencias en el control interno.

CONCLUSIÓN:

No existe un compromiso por parte de los responsables al momento de cumplir con las recomendaciones presentadas en un informe de auditoría, por lo que no se realizan actividades de supervisión y monitoreo.

RECOMENDACIÓN:

Asignar a personal capacitado a las actividades de supervisión y monitoreo, mediante el cual se evaluará el grado de cumplimiento de las recomendaciones establecidas para el mejoramiento de la municipalidad.

En función de las observaciones anotadas anteriormente, hacemos conocer que se procederá a la revisión de la Gestión Administrativa y Financiera para determinar y detallar las debilidades que posiblemente afecten al desenvolvimiento eficiente de las labores del personal y de los procesos y procedimientos de la institución.

Atentamente;

AUDITOR ENCARGADO

3.2.10 ANÁLISIS DE INFORMES DE AUDITORÍA DE PERÍODOS ANTERIORES.

Para auditar a la Municipalidad de Gualaceo en sus componentes de Dirección Administrativa y Financiera debemos conocer el análisis de los informes anteriores que se dieron en dicha entidad, para lo cual nos referimos a continuación.

Se ha analizado los Estados de Situación Financiera de la I. Municipalidad de Gualaceo al 30 de junio de 2006 y al 31 de diciembre de 2005, 2004, 2003, así como

los correspondientes Estados de Resultados, de Ejecución Presupuestaria y de Flujo de Efectivo, por los años y períodos terminados en esas fechas, así como la información financiera complementaria, dicho análisis se efectuó de la siguiente manera.

1. En la cuenta Anticipo de Fondos se incluyeron valores por 4.418,49 dólares que corresponden a pérdidas de dinero, que por su naturaleza, se debieron registrar en la cuenta Disminución de Disponibilidades.

2. En el Estado de Situación Financiera al 30 de junio de 2006, formando parte de los saldos de las cuentas: Anticipos de Remuneraciones, Anticipo de Viáticos, Anticipo Contratistas, Anticipo Proveedores y Anticipo de Fondos de Años Anteriores, existían valores que se arrastraban de varios años y en algunos casos por valores ínfimos y sobre los cuales no se realizó ninguna acción para eliminarlos contablemente en virtud de su antigüedad y valor reducido; otros; según indicaron la Contadora y la Directora Financiera, fueron justificados por los deudores, pero los documentos al no ser remitidos a Contabilidad, no fueron registrados. Estos valores al 30 de junio de 2006 formaban parte del saldo de 393.762,66 dólares.

3. En cuanto a las inversiones en existencias, Contabilidad Mantenía un saldo de 196.504,75 dólares, en tanto que en bodega de 80.273, 14 dólares. La diferencia de 116.231,61 dólares, se produjo principalmente en combustibles y suministros de oficina, cuyos egresos de bodega para uso y consumo no son registrados en Contabilidad por la falta de remisión de la información de parte de Bodeguero.

4. Las cuentas de Bienes de Larga Duración sobrestiman el saldo de las existencias físicas de los activos fijos en 18.822,97 dólares, debido a la inclusión de bienes aplicados a una obra a cargo de otra institución por 3.674,52 dólares, el registro de partes y respuestas por 23.313,43, menos la omisión del registro de las obras de la Biblioteca Municipal por 8.164,98 dólares.

4. Se desconoce el monto total del valor de los terrenos que posee la entidad, puesto que, según la Dirección de Avalúos y Catastros, la municipalidad posee terrenos cuyo avalúo comercial asciende a 9.762.082,25, en tanto que contablemente se

registra un saldo de 24.039,51, desconociéndose en este último caso, su cantidad, dimensiones y ubicación, en razón de que no existe un anexo que demuestre la descomposición del saldo.

4. En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente en todos los aspectos de importancia, la situación financiera de la I. Municipalidad de Gualaceo, al 30 de junio de 2006 y al 31 de diciembre de 2005, 2004, 2003, el resultado de sus operaciones, de la ejecución presupuestaria y del flujo de efectivo, por los años y período terminados en esas fechas, de acuerdo con los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, expresamos además, que las operaciones financieras y administración guardan conformidad, en los aspectos de importancia, con las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

3.2.11 OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, ESTRATEGIAS Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.

3.2.11.1 OBJETIVOS.

3.2.11.1.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general que tiene la Municipalidad de Gualaceo es gestionar los procesos administrativos y financieros en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

3.2.11.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Valorar las actividades que desarrolla el Municipio de Gualaceo en función a los objetivos programados.
- Evaluar el sistema de control interno que tiene el Municipio relacionado con las operaciones que realiza.

- Estipular el grado de cumplimiento que tiene el Municipio frente a las políticas, normas, reglamentos estipulados en dicha entidad, con el fin de desarrollar correctamente la auditoría en cada uno de sus componentes.

3.2.11.2 ALCANCE.

La Auditoría de Gestión a la Municipalidad de Gualaceo tiene como alcance gestionar las actividades que lleva a cabo en bienestar a la comunidad en general, al sistema de control interno y a todas las leyes y normativas que se aplican en dicha entidad pública.

3.2.11.3 ENFOQUE.

La auditoría que se aplicó a la Municipalidad de Gualaceo, está encaminada a satisfacer completamente los objetivos y actividades que ella realiza, como así también busca la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en bienestar a los ciudadanos del cantón.

3.2.11.4 ESTRATEGIAS.

Para guiarnos en una buena auditoría tanto en la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera es necesario tomar en cuenta las debilidades que se encontró en el análisis FODA de la Municipalidad, así también en los resultados que se dieron en la evaluación del sistema de control interno, para luego tomar las decisiones correctas en base a los hallazgos efectuados y así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.2.11.5 SUBCOMPONENTES.

Después de haber realizado las visitas correspondientes a la Municipalidad de Gualaceo encontramos las mayores debilidades que esta tiene en función a las actividades que realiza, razón por la cual vamos a prestar mayor atención a estos puntos críticos.



En la Municipalidad del Cantón Gualaceo los subcomponentes que vamos a auditar son: La Dirección Administrativa y la Dirección Financiera.

El desarrollo de estos subcomponentes son esenciales para la siguiente fase de planeación ya que será de gran utilidad todos los resultados que se tenga y así poder utilizar todas las técnicas que sean necesarias para el cumplimiento de la auditoría a la Municipalidad.

3.3 FASE II. PLANIFICACIÓN

3.3.1 ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

Cuenca, 15 de julio del 2010



OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva #001

Señores

Iván David Castillo Vásquez

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Yesenia Tapia Zaruma

JEFE DE EQUIPO

Eco. CPA Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoría de Gestión a la Municipalidad del Cantón Gualaceo” se ha determinado los subcomponentes y áreas de resultados claves las cuales son:

- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera

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

Una vez concluido la evaluación del 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 ser sustentada con indicadores y estándares, a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del 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 alcanzar y el impacto de satisfacción, tanto de clientes internos y externos del componente auditado.

Atentamente;

Eco. Eva Flores

DIRECTOR FINANCIERO MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

3.3.2 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 1
<p>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa</p>					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	Esta dirección funciona en base a planes y programas, es decir estableciendo objetivos	X			
2	La estructura organizativa de esta dirección está definida en el orgánico funcional.	X			
3	Se ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión de la dirección.	X			
4	¿Se cuenta con suficiente personal en esta dependencias?		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 objetivos.		X		
7	El espacio físico es: Adecuado, Señalizado y cómodo y seguro.	X			
8	En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el reemplazo necesario y capacitado.			X	

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 2
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
9	Se ha dispuesto que los funcionarios del área Administrativa conozcan las funciones del resto de compañeros.	X			
10	La Dirección Administrativa está dotada de equipos, programas y materiales suficientes.		X		
11	¿Son evaluadas las funciones del personal del Área Administrativa?			X	
12	¿Se preparan reportes de gestión de la dirección?			X	
13	¿Los reportes son elevados a sesión de consejo?	X			
14	Los perfiles de los funcionarios de la Dirección Administrativa son los adecuados para el cargo que ejercen.		X		
15	Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas.		X		
16	El archivo, se encuentra organizado y es de fácil organización.			X	
17	Se mantiene un catastro de estos archivos.			X	
18	El personal es capacitado con frecuencia en las Áreas de su competencia.		X		

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 3
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
19	Existe una planificación estratégica dentro de esta dirección.		X		
20	Cree usted que la Dirección Administrativa cumple eficientemente con los tiempos establecidos para sus funciones.			X	
21	Existe una lista de proveedores certificados		X		
22	En el procesos de compras se analizan varias cotizaciones		X		
23	Se efectúan reuniones habituales con el Alcalde para tratar asuntos estratégicos.	X			
24	Se controla la asistencia del personal	X			
25	Se verifican las existencias de las compras en cuanto al número y calidad.	X			
26	Se cotejan en recepción las unidades receptadas con las solicitadas efectivamente.			X	
27	Existe un criterio formalizado para distinguir las reparaciones de las mejoras de la institución.			X	
28	Se cuenta con responsables en cada proceso de Adquisición de bienes, obras y servicios.		X		

3.3.3 INFORME DE EVALUACION ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



Cuenca, 15 de julio del 2010

OFICIO # 001

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica
del Sistema del Control Interno.
Dirección Administrativa.

Señor.

Iván David Castillo Vásquez

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De nuestras consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la Municipalidad del Cantón Gualaceo hemos realizado la Evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Alcalde Marco Tapia.

El alcance que se quiere alcanzar al realizar dicha evaluación nos dio a conocer las siguientes conclusiones:

- No existe el suficiente personal Administrativo en esta dependencia, por tal motivo existe la dualidad de los cargos a ejercer.
- No se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y objetivos.
- El espacio físico no es el adecuado, cómodo y seguro.



- La Dirección Administrativa no está dotada de equipos, programas y materiales suficientes.
- Los perfiles de los funcionarios de la Dirección Administrativa no son los adecuados para el cargo que ejercen.
- Las herramientas tecnológicas que utilizan no están actualizadas.
- Al personal no se lo capacita con frecuencia en las áreas de su competencia.
- No existe una planificación estratégica dentro de esta dirección.
- No existe una lista de proveedores certificados.
- En el proceso de compras no se analizan varias cotizaciones.

Atentamente.

Srta. Yesenia Tapia Zaruma

3.3.4 DIAGNÓSTICO FODA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

DIAGNOSTICO FODA			
		<p>COMPONENTE: Ilustre Municipalidad de Gualaceo</p> <p>SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa</p>	
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la Institución Municipal en el Cantón. • Decisiones acertadas para el desarrollo de la administración. • Predisposición para el trabajo. • Capacidad de liderazgo de las autoridades. • Actualización de 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal débil • Falta de recursos para la dirección Administrativa. • Falta de modernización de las instalaciones. • Falta cursos de capacitación para los funcionarios. • Los trabajadores contratados son mal utilizados. • Falta de equipos tecnológicos. • Falta de conexión a la red 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo político nacional. • Falta de aplicación del cuerpo legal-descentralización. • Politiquería • Dependencia Económica. • Crisis económica. • Centralismo. • Poco apoyo del Gobierno Nacional a Municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remesa económicas externas. • Posibilidades de capacitación. • Aplicación de la democracia participativa. • Apoyo económico de organismos internacionales. • Hermanamiento municipal internacional. • Presencia de ONGs



<p>información dentro de la dirección Administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones humanas internas.• Existe una buena formación profesional.• Se atiende oportunamente los pedidos de la ciudadanía.• Buena gestión del Alcalde para obtención de recursos presupuestarios.	<p>informática de las áreas que no están en el edificio central</p> <ul style="list-style-type: none">• Inadecuada distribución del espacio físico y mobiliario.		<p>Nacionales e Internacionales.</p>
--	--	--	--------------------------------------

3.3.5 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

 ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES) SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA										
SITUACIÓN ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR	PERÍODO DE IMPLANTACIÓN		SEGUIMIENTO
			RIESG	CONF				INICAL	FINAL	
<p>Marco legal débil</p> <p>Falta de recursos para la Dirección Administrativa.</p> <p>Falta de modernización</p>	<p>Reglamento Orgánico Funcional, Manuales de procesos y políticas internas.</p>	<p>Procedimientos inadecuados</p> <p>Presupuesto mal estimado</p> <p>Inadecuado</p>	<p>77 %</p>	<p>77 %</p>	<p>Recomendar procedimientos adecuados para las actividades a realizar.</p> <p>Contabilizar adecuadamente el presupuesto para la dirección.</p> <p>Pedir al Alcalde la modernización de</p>	<p>Alcalde del Municipio, director administrativo, funcionarios de la dirección administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.</p>	<p>Humanos, Materiales y tecnológicos</p>	<p>01 de marzo del 2009</p>	<p>En adelante</p>	<p>A partir del 01 de junio del 2010</p>



<p>de las instalaciones.</p> <p>Faltan cursos de capacitación para los funcionarios.</p> <p>Los trabajadores contratados son mal utilizados.</p> <p>Falta de equipos tecnológicos.</p>		<p>trabajo de los funcionarios</p> <p>Mal desempeño de sus labores administrativas</p> <p>Negligencia administrativa</p> <p>Trabajos postergados</p>			<p>las instalaciones.</p> <p>Contratar profesionales para dictar cursos que ayuden a los funcionarios de la entidad.</p> <p>Tratar adecuadamente a cualquier persona que labore en la entidad.</p> <p>Solicitar al Alcalde la adquisición de</p>	<p>Alcalde del Municipio, Director Administrativo, Funcionarios de la Dirección Administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.</p>	<p>Humanos, Materiales y tecnológicos</p>	<p>01 de marzo del 2009</p>	<p>En adelante</p>	<p>A partir del 01 de junio del 2010</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	-----------------------------	--------------------	--



<p>Falta de conexión a la red informática de las áreas que no están en el edificio central.</p> <p>Inadecuada distribución del espacio físico y mobiliario.</p>		<p>por falta de agilidad.</p> <p>Perdida de tiempo e incongruencia de la información de la entidad.</p> <p>Incomodidad, falta de instrumentos para una buena atención.</p>			<p>nuevos equipos de computación</p> <p>Motivar la implantación del área informática en la entidad.</p> <p>Entrega de equipos necesarios y diseño de oficinas en conjunto con el personal.</p>	<p>Alcalde del Municipio, Director Administrativo, Funcionarios de la Dirección Administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.</p>	<p>Humanos, materiales y tecnológicos</p>	<p>01 de marzo del 2009</p>	<p>En adelante</p>	<p>A partir del 01 de junio del 2010</p>
---	--	--	--	--	--	--	---	-----------------------------	--------------------	--

	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Marco legal débil	10	7
Falta de recursos para la dirección Administrativa.	10	8
Falta de modernización de las instalaciones.	10	8
Faltan cursos de capacitación para los funcionarios.	10	9
Los trabajadores contratados son mal utilizados.	10	7
Falta de equipos tecnológicos.	10	8
Falta de conexión a la red informática de las áreas que no están en el edificio central.	10	8
Inadecuada distribución del espacio físico y mobiliario.	10	7
TOTAL	80	62

	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> $CP = \frac{CT * 100}{PT}$ $CP = \frac{62 * 100}{80} = 77,50 \%$ <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baja ❖ Moderada ❖ Alta 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 15 – 50 % ❖ 51 – 75 % ❖ 76 – 95 % 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alto ❖ Moderado ❖ Bajo
<p>El subcomponente Dirección Administrativa se ubica en el rango 76 - 95 %, lo que significa que su nivel de riesgo bajo y de confianza es alto.</p>		

	CÉDULA NARRATIVA
Subcomponente sujeto a examen: Dirección Administrativa Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009	
Visita a las Instalaciones de la Dirección Administrativa	
<p>Luego de realizar la visita al edificio del Municipio de Gualaceo y su Dirección Administrativa se ha podido observar que actualmente laboran cinco personas en dicha dependencia en la cual se realizan funciones de Recursos Humanos, relacionador público y servicios generales para el desarrollo del Municipio y para la comodidad de la ciudadanía.</p>	
<p>Esta dependencia se encuentra relacionada directamente con la dirección financiera pues son quienes manejan todos los archivos que se relacionan con los pagos institucionales, es decir son pagos que se realizan desde la compra de los suministros de oficina hasta planillas de obras civiles que son las que tienen mayor resonancia en cuanto a lo económico, según lo dicho por el Municipio.</p>	
<p>El personal que labora en esta área es en su mayoría personas profesionales en las funciones que desempeña cada funcionario.</p>	
<p>En cuanto al mobiliario, equipos de computación y espacio físico nos pudimos dar en cuenta que el mobiliario se encuentran en un estado aceptable para poder utilizarlo correctamente, en equipos de computación observamos que falta la obtención de más computadoras ya que las actuales no se encuentran en las mejores condiciones y lo que tiene que ver con el espacio físico nos dimos cuenta que están cómodamente ubicados para las labores a realizar.</p>	
<p>También se cuenta con una bodega que se encuentra dentro del edificio en donde nos ayuda a recolectar suministros para el uso de todos los funcionarios del Municipio.</p>	
Supervisor: Iván Castillo Elaborado por: Yesenia Tapia Fecha: 01 de Agosto del 2010	



Lo que hace referencia a servicios generales nos dimos cuenta que es muy útil cuando existen inconvenientes que se pueden presentar en cualquier tipo de dependencia de la institución.

Finalmente se puede indicar que los funcionarios que laboran en la institución son amables y educados con compañeros internos, proveedores y ciudadanía en general, por lo tanto se puede decir que la visita efectuada a las instalaciones fue de gran ayuda para determinar problemas y aspectos positivos que tiene el Municipio.

Supervisor: Iván Castillo

Elaborado por: Yesenia Tapia

Fecha: 01 de Agosto del 2010

3.3.6 DIRECCIÓN FINANCIERA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 1
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Financiera					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	Esta dirección funciona en base a planes y programas, es decir estableciendo objetivos	X			
2	La estructura organizativa de esta dirección está definida en el orgánico funcional.	X			
3	Se ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión de la dirección.		X		
4	¿Se cuenta con suficiente personal en esta dependencias?		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 objetivos.			X	
7	El espacio físico es: Adecuado, Señalizado y cómodo y seguro.		X		
8	En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el reemplazo necesario y capacitado.		X		

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 2
<p>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Financiera</p>					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
9	El presupuesto aprobado se ejecuta en base a lo Planificado.	X			
10	Existen informes comparativos entre el Presupuesto planificado y ejecutado.		X		
11	Existen funcionarios precavidos que manejan Recursos públicos.		X		
12	El programa contable que se maneja esta Diseñado en base a los PCGA y Contabilidad Gubernamental	X			
13	Se generan informes financieros periódicos para El Consejo Municipal.			X	
14	Los pagos a proveedores son realizados de forma ágil y oportunos		X		
15	Los pagos de nómina son realizados Puntualmente al fin de mes.			X	
16	Se efectúan periódicamente arqueos de cajas, cajas chicas y fondos especiales.		X		
17	Existe control presupuestario de compras	X			
18	Al contabilizar se cuenta con los soportes de lo Ejecutado.			X	

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 3
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión COMPONENTE: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Financiera					
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
19	Se realiza el control previo de todas las Operaciones Institucionales.			X	
20	El personal de la Dirección Financiera es Altamente competente, confiable y profesional En sus labores.	X			
21	La capacitación al personal es constante y recurrente.		X		
22	Se verifica la existencia de las compras en cuanto Al número y calidad.			X	
23	El control de los activos fijos es revisado y Actualizado periódicamente.	X			
24	El registro de los activos fijos es realizado de Acuerdo al reglamento de activos fijos de la CGE	X			
25	Se autorizan las facturas en las fechas de pagos Antes de pasarlas a tesorería	X			
26	Se cuenta con funciones separadas para los funcionarios que son autorizadores de gasto y pago dentro de la entidad.	X			

3.3.7 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. DIRECCIÓN FINANCIERA



Cuenca, 10 de agosto de 2010

OFICIO # 001

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica
del Sistema de Control Interno.
Dirección Financiera.

Señor.

Iván David Castillo Vásquez

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De nuestras consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la Municipalidad del Cantón Gualaceo hemos realizado la Evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Alcalde Marco Tapia.

El alcance que se quiere lograr al realizar dicha evaluación nos dio a conocer las siguientes conclusiones:

- No se ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión de la dirección.
- No se cuenta con suficiente personal en esta dependencia.
- El espacio físico no es el adecuado, cómodo y seguro.
- En caso de ausencia de un funcionario no se cuenta con el reemplazo necesario y capacitado.
- No existen informes comparativos entre el Presupuesto planificado y ejecutado.
- No existen funcionarios precavidos que manejen Recursos públicos.
- Los pagos a proveedores no son realizados de forma ágil y oportuna.



- No se efectúan periódicamente arqueos de cajas, cajas chicas y fondos especiales.
- La capacitación al personal no es constante y recurrente.

Atentamente.

Srta. Yesenia Tapia Zaruma

3.3.8 DIAGNÓSTICO FODA. DIRECCIÓN FINANCIERA

DIAGNOSTICO FODA			
		<p>COMPONENTE: Ilustre Municipalidad de Gualaceo SUBCOMPONENTE: Dirección Financiera.</p>	
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se planifica el trabajo de manera conjunta y se realizan reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento. • Se actualiza el reglamento de adquisiciones eliminando pasos innecesarios. • Se formula el presupuesto en 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil coordinación con las diferentes secciones no permiten realizar un trabajo en equipo. • Falta de agilidad en la adquisición de materiales y suministros retrasan las actividades financieras, administrativas y la ejecución de obras y prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la normativa del Ministerio de finanzas generando retrasos en la elaboración de los informes financieros. • Modificaciones continuas en jurisprudencia como la tributaria, genera retrasos en los procesos de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el corto plazo habrá aumentado la confianza de los proveedores para conceder créditos al sector. • Se habrá suscrito acuerdos y convenios con los residentes en el exterior, u organismos no gubernamentales para acceder a diversos servicios financieros básicamente créditos blandos.



<p>coordinación con todos los departamentos y de manera especial con el comité ejecutivo del plan de desarrollo en lo referente a las inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Avalúos y catastros asumen toda la responsabilidad de generar todos los catastros con su correspondiente avalúo facilitando su determinación y emisión.• Se coordina con el jefe de personal para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• La formulación del presupuesto no se realiza de manera oportuna entrando en vigencia en forma tardía, faltando la participación y coordinación activa de todos los departamentos.• Sistemas automatizados de uso individualizado en contabilidad y recaudación, no permiten optimizar la información para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.• Falta de generación de catastros de patentes, activos totales, vehículos y ocupación de la vía pública entre otros causa pérdida a la Municipalidad.		<ul style="list-style-type: none">• Se habrá gestionado, coordinado y logrado implantar proyectos que fortalezcan al sector conjuntamente con ONGs.• Se habrá incrementado la inversión de capitales procedente de gualaceños residentes en el exterior.• Se habrá gestionado para que funcione un banco comunitario.
--	--	--	---



	<ul style="list-style-type: none">• Tesorería carece de políticas adecuadas para la recuperación de la cartera vencida.• Falta de capacitación a una buena parte de los servidores del área financiera.		
--	--	--	--

**3.3.9 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS**

 ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES) SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN FINANCIERA										
SITUACIÓN ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR	PERÍODO DE IMPLANTACIÓN		SEGUIMIENTO
			RIESG	CONF				INICAL	FINAL	
Débil coordinación con las diferentes secciones no permiten realizar un trabajo en equipo.	Reglamento Orgánico Funcional, Manuales de procesos y políticas internas.	Falta de comunicación para realizar trabajos en grupo	78 %	78 %	Debe existir una oportuna relación entre las secciones de este departamento para tomar las decisiones correctas. Destinar un	Alcalde del Municipio, Director Administrativo, funcionarios de la dirección administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.	Humanos, Materiales y tecnológicos	01 de marzo del 2009	En adelante	A partir del 01 de junio del 2010



<p>Falta de agilidad en la adquisición de materiales y suministros retrasan las actividades financieras, administrativas y la ejecución de obras y prestación de servicios.</p> <p>La formulación del presupuesto no se realiza de manera oportuna entrando en vigencia en forma tardía, faltando la participación y coordinación activa de todos los departamentos.</p>	<p>Reglamento Orgánico Funcional, Manuales de procesos y políticas internas.</p>	<p>La Municipalidad debe evaluar a los funcionarios que laboran en esta área.</p> <p>Mal digitación en la base de datos por no realizar el presupuesto en el tiempo determinado.</p>			<p>tiempo en que los suministros y materiales puedan ser adquiridos sin ningún tipo de problemas.</p> <p>Establecer un día en la semana para enunciar todos los puntos claves para la elaboración del presupuesto, reuniendo a un representante de cada</p>	<p>Alcalde del Municipio, Director Administrativo, Funcionarios de la Dirección Administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.</p>	<p>Humanos, Materiales y tecnológicos</p>	<p>01 de marzo del 2009</p>	<p>En adelante</p>	<p>A partir del 01 de junio del 2010</p>
--	--	--	--	--	---	--	---	-----------------------------	--------------------	--



<p>Sistemas automatizados de uso individualizado en contabilidad y recaudación, no permiten optimizar la información para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.</p> <p>Falta de generación de catastros de patentes, activos totales, vehículos y ocupación de la vía pública entre otros causa pérdida a la Municipalidad.</p>		<p>Desinformación en la hora de tomar decisiones que pueden perjudicar al Municipio.</p> <p>Existirán Pérdidas en cuanto a bienes y en lo económico,</p>		<p>departamento.</p> <p>Revisar los sistemas cada día para tener una buena contabilidad y recaudación.</p> <p>Incrementar el número de suministros y materiales obteniendo mejor información de la Municipalidad.</p>	<p>Alcalde del Municipio, Director Administrativo, Funcionarios de la Dirección Administrativa y Financiera y trabajadores en general del Municipio.</p>	<p>Humanos, materiales y tecnológicos</p>	<p>01 de marzo del 2009</p>	<p>En adelante</p>	<p>A partir del 01 de junio del 2010</p>
--	--	--	--	---	--	---	-----------------------------	--------------------	--

	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN FINANCIERA		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Débil coordinación con las diferentes secciones no permiten realizar un trabajo en equipo.	10	7
Falta de agilidad en la adquisición de materiales y suministros retrasan las actividades financieras, administrativas y la ejecución de obras y prestación de servicios.	10	8
La formulación del presupuesto no se realiza de manera oportuna entrando en vigencia en forma tardía, faltando la participación y coordinación activa de todos los departamentos.	10	9
Sistemas automatizados de uso individualizado en contabilidad y recaudación, no permiten optimizar la información para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.	10	8
Falta de generación de catastros de patentes, activos totales, vehículos y ocupación de la vía pública entre otros causa perdida a la Municipalidad.	10	7
TOTAL	50	39

		
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN FINANCIERA		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> $CP = \frac{CT * 100}{PT}$ $CP = \frac{39 * 100}{50} = 78,00 \%$ <p>Riesgo y Confianza: Bajo - Alta</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja ❖ Moderada ❖ Alta	❖ 15 – 50 % ❖ 51 – 75 % ❖ 76 – 95 %	❖ Alto ❖ Moderado ❖ Bajo
<p>El subcomponente Dirección Financiera se ubica en el rango 76 – 95 %, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y de confianza es alto.</p>		

	CÉDULA NARRATIVA
Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009	
<p style="text-align: center;">Visita a las Instalaciones de la Dirección Financiera</p> <p>Una vez realizada la visita a la dirección Financiera pudimos observar primeramente que esta área consta de ocho personas o funcionarios quienes manejan el aspecto económico de la entidad. La dirección Financiera esta conformada por una directora contable, jefa de contabilidad, auxiliar contable, jefe de rentas, recaudadora y tesorera.</p> <p>En la parte económica existe una buena organización al momento de realizar el informe contable, verificarla y sustentar al Alcalde del Municipio todo lo que se ha gastado en beneficio para la ciudadanía, y en la parte física observamos que existe un espacio adecuado para el trabajo que realiza cada funcionario.</p> <p>En relación a la parte de equipos de cómputo se obtuvo como conclusión que se debe obtener computadoras modernas y a la vez impresoras con mayor rapidez, escáner y fax que son muy útiles a la hora de realizar el trabajo.</p> <p>En lo que se refiere a lo moral nosotros recalcaremos que las personas que laboran en dicha dirección son justas y honestas ya que hemos tenido la oportunidad de charlar con ellos y conversar lo importante que es para cada funcionario estar bajo un código de ética.</p> <p>Pudimos observar también que el sistema financiero que se utiliza no es el adecuado por motivo de que se genera inconvenientes como la pérdida de información o porque no es totalmente funcional o seguro.</p> <p>Como parte final nos informaron que el grupo de compañeros son muy unidos y cualquier cosa que suceda todos conversarán y tomarán la decisión que sean la idónea dependiendo el caso.</p> <p>Supervisor: Iván Castillo Elaborado por: Yesenia Tapia Fecha: 01 de junio de 2010</p>	

3.3.10 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN																
Componente sujeto a examen: Municipalidad del Cantón Gualaceo. Período examinado: 01 de Enero del 2009 al 31 de diciembre del 2009																	
1.- Requerimiento de la auditoría Informe de Auditoría y Síntesis del informe																	
<table><thead><tr><th data-bbox="199 840 1005 884">2.- Fecha de Intervención</th><th data-bbox="1005 840 1439 884">Fecha Estimada</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="199 907 1005 952">Orden de Trabajo</td><td data-bbox="1005 907 1439 952">15 de julio de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 963 1005 1008">Inicio de Trabajo en el Campo</td><td data-bbox="1005 963 1439 1008">19 de julio de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 1019 1005 1064">Finalización del Trabajo en el Campo</td><td data-bbox="1005 1019 1439 1064">20 de septiembre de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 1075 1005 1120">Discusión del Borrador del Informe</td><td data-bbox="1005 1075 1439 1120">27 de septiembre de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 1131 1005 1176">Presentación del Borrador del Informe</td><td data-bbox="1005 1131 1439 1176">15 de octubre de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 1187 1005 1232">Presentación del Informe al Consejo</td><td data-bbox="1005 1187 1439 1232">17 de octubre de 2010</td></tr><tr><td data-bbox="199 1243 1005 1288">Emisión del Informe Final de Auditoría</td><td data-bbox="1005 1243 1439 1288">18 de Octubre del 2010</td></tr></tbody></table>		2.- Fecha de Intervención	Fecha Estimada	Orden de Trabajo	15 de julio de 2010	Inicio de Trabajo en el Campo	19 de julio de 2010	Finalización del Trabajo en el Campo	20 de septiembre de 2010	Discusión del Borrador del Informe	27 de septiembre de 2010	Presentación del Borrador del Informe	15 de octubre de 2010	Presentación del Informe al Consejo	17 de octubre de 2010	Emisión del Informe Final de Auditoría	18 de Octubre del 2010
2.- Fecha de Intervención	Fecha Estimada																
Orden de Trabajo	15 de julio de 2010																
Inicio de Trabajo en el Campo	19 de julio de 2010																
Finalización del Trabajo en el Campo	20 de septiembre de 2010																
Discusión del Borrador del Informe	27 de septiembre de 2010																
Presentación del Borrador del Informe	15 de octubre de 2010																
Presentación del Informe al Consejo	17 de octubre de 2010																
Emisión del Informe Final de Auditoría	18 de Octubre del 2010																
3.- Equipo Multidisciplinario <table><tr><td data-bbox="199 1400 893 1444">Coordinador</td><td data-bbox="893 1400 1439 1444">Eco. Eva Flores</td></tr><tr><td data-bbox="199 1467 893 1512">Supervisor</td><td data-bbox="893 1467 1439 1512">Sr. Iván Castillo</td></tr><tr><td data-bbox="199 1534 893 1579">Jefe de Equipo</td><td data-bbox="893 1534 1439 1579">Srta. Yesenia Tapia</td></tr></table>		Coordinador	Eco. Eva Flores	Supervisor	Sr. Iván Castillo	Jefe de Equipo	Srta. Yesenia Tapia										
Coordinador	Eco. Eva Flores																
Supervisor	Sr. Iván Castillo																
Jefe de Equipo	Srta. Yesenia Tapia																
4.- Días Presupuestados 78 días laborables distribuidos de la siguiente manera. <table><tr><td data-bbox="247 1780 1069 1825">✓ Fase I. Conocimiento Preliminar</td><td data-bbox="1069 1780 1439 1825">15 días</td></tr><tr><td data-bbox="247 1848 1069 1892">✓ Fase II. Planificación</td><td data-bbox="1069 1848 1439 1892">30 días</td></tr><tr><td data-bbox="247 1915 1069 1960">✓ Fase III. Ejecución</td><td data-bbox="1069 1915 1439 1960">50 días</td></tr></table>		✓ Fase I. Conocimiento Preliminar	15 días	✓ Fase II. Planificación	30 días	✓ Fase III. Ejecución	50 días										
✓ Fase I. Conocimiento Preliminar	15 días																
✓ Fase II. Planificación	30 días																
✓ Fase III. Ejecución	50 días																

✓ Fase IV. Comunicación de Resultados.	15 días
5.- Recursos Financieros y Materiales	
✓ Materiales	80.00
✓ Viáticos y Pasajes	300.00
6.- Enfoque de la Auditoría	
6.1.- Información de la Entidad.	
Misión	
<p>Somos un equipo emprendedor, comprometido con el desarrollo social, económico, ambiental y cultural del Cantón Gualaceo. Trabajamos con dinamismo, perseverancia y transparencia, buscando la equidad social a través de la participación ciudadana y basados en el respeto a los Derechos Humanos y del Medio Ambiente.</p>	
Visión	
<p>Para el año 2014 seremos un equipo que fomenta el liderazgo, el empoderamiento y la organización social en el Cantón Gualaceo. Habremos gestionado la descentralización de competencias para el Cantón, además de lograr la cooperación y respaldo de organismos nacionales e internacionales comprometidos con el desarrollo local.</p>	
Objetivo General	
<p>Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Gualaceo, las relaciones entre la población, preservando los recursos naturales y del medio ambiente. Hacer de Gualaceo un lugar donde se pueda vivir con dignidad, donde las personas dispongan de servicios básicos y disfruten de un ambiente natural y social.</p>	
Objetivos Específicos	
Eje Institucional (Municipio):	
✓ Revisar y cambiar el sistema organizacional, técnico administrativo de la municipalidad.	
✓ Buscar la descentralización de competencias en todas las áreas y a las juntas parroquiales; como salud, educación, seguridad, ambiental, cultural, urbanístico, rural, entre otros.	

- ✓ Hacer del Municipio un ente transparente, eficaz y eficiente.

Eje Económico-Productivo:

- ✓ Gestionar el presupuesto anual a través de programas y subprogramas con resultados alcanzables.
- ✓ Buscar el apoyo financiero de organizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Buscar dinamismo en la producción y el comercio justo local.
- ✓ Crear fuentes de empleo.
- ✓ Fomentar el emprendimiento productivo y la responsabilidad empresarial.
- ✓ Desarrollar la agronomía, artesanías, industria, ganadería, avicultura y el turismo como fuentes productivas locales.
- ✓ Protección a la producción local.

Actividad Principal.

Los gobiernos Municipales, tendrán las siguientes actividades exclusivas que se encuentran estipuladas en la Constitución Política del Ecuador, bajo el régimen de las competencias Municipales, entre ellas tenemos:

- ✓ Planificar el desarrollo Cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- ✓ Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- ✓ Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- ✓ Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- ✓ Crear, modificar y suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras

Estructura Organizacional.

La Estructura Orgánica que tiene la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo esta diseñada de tal forma que es el Consejo Cantonal el encargado de vigilar por la Administración y Organización de la Entidad, este consejo a su vez está conformado por comisiones especiales y permanentes que son las encargadas de verificar, constituir y calificar así como también tomar las decisiones adecuadas para el desarrollo continuo del Cantón. A la cabeza del Consejo está el Alcalde Cantonal así mismo se desprenden varios departamentos como: departamento alcaldía, concejo cantonal, departamento de asesoría jurídica, departamento financiero, departamento de obras públicas, departamento de obras sanitarias, departamento de recursos humanos y administrativo, departamento de plan de desarrollo estratégico, departamento de justicia, policía y vigilancia, departamento de desarrollo local, sindicato de trabajadores.

Financiamiento.

La información que presentaremos en la siguiente parte fue tomada de los estados financieros de la Ilustre Municipalidad del Cantón de Gualaceo del año 2008.

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.854.065,50
11	Impuestos	515.594,23
13	Tasas y contribuciones	585.169,79
14	Venta de bienes y servicios	164.977,76
17	Rentas de inversiones y multas	188.368,04
18	Transferencias y donaciones corrientes	387.486,66
19	Otros ingresos	12.469,02

	INGRESOS DE CAPITAL	3.746.967,13
24	Venta de activos de larga duración	24.010,00
27	Recuperación de inversiones	10,00
28	Transferencias y donaciones de capital	3.722.947,13
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	5.723.865,26
36	Financiamiento público	1.090.365,43
37	Financiamiento interno	2.387.855,15
38	Cuentas pendientes por cobrar	2.245.648,68

Principales Fortalezas.

- Presencia de la Institución Municipal en el Cantón.
- Decisiones acertadas para el desarrollo Cantonal.
- Predisposición al trabajo.
- Capacidad de liderazgo de las autoridades.
- Actualización del catastro Urbano.
- Protección del Patrimonio Histórico y ecológico.
- Infraestructura física adecuada.
- Buenos talentos humanas internas.
- Prestación de servicios.
- Consta una buena apertura a la comunidad.
- Existe buena formación profesional.

Principales Debilidades.

- Marco Legal débil.
- Falta de recursos económicos.
- Falta de modernización.
- Falta cursos de capacitación.
- Falta cursos de talentos humanos.
- Los trabajadores contratados son mal utilizados.
- Existe exceso de trámites burocráticos.
- Falta de archivo general.
- Falta de equipo de computación.
- Señalización interna inexistente.
- Orgánico Funcional desactualizado.
- Desconocimiento del procedimiento administrativo.
- Falta de reunión de trabajo.
- Falta de proyectos.
- Falta de control en los gastos.
- Distribución inadecuada en el área de trámites.
- Existe priorización solo en los gastos.

Principales Oportunidades.

- Ubicación geográfica estratégica.
- Remesas económicas externas.
- Descentralización.
- Declaratoria del Patrimonio Cultural.

- Apoyo de organismos internacionales.
- Hermanamiento Municipal internacional.
- Buena vía de accesos cantonales.
- Apoyo de organismos seccionales.
- Posibilidades de capacitación.
- Comercialización internacional.
- Aplicación de la democracia participativa.

Principales Amenazas.

- Dependencia económica.
- Crisis económica.
- Centralismo.
- Falta de promoción turística nacional.
- Falta de liderazgo político nacional.
- Falta de aplicación del cuerpo legal.
- Politiquería.
- Transporte no eficiente.
- Destrucción del medio ambiente.
- Dolarización de la economía.
- Pago de la deuda externa.
- Corrupción.
- Falta de medios de comunicación nacional e internacional.
- Infraestructura vial, provincial, nacional e internacional inadecuadas.

Subcomponentes auditados.

- Dirección Administrativa.
- Dirección Financiera.

Enfoque.

La Ilustre Municipalidad de Gualaceo tiene como punto de vista lograr un desarrollo armónico en concertación con la sociedad civil a través del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y mejorar la presentación de servicios a la comunidad, generando una imagen respetable interna y externa de dicha entidad a base de una planificación solidaria y transparente con ejecutorias para el desarrollo cantonal dentro de un marco legal apropiado, logrando una eficiencia administrativa y económica institucional con una participación y apoyo comunitario.

Objetivos Principales.

- Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.
- 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.

Objetivos específicos por cada uno de los componentes.**Dirección Administrativa.**

- Lograr una eficiencia administrativa institucional con el apoyo y participación de todos los funcionarios.
- Cumplir con honradez y respeto las actividades que se realicen en dicha dirección,

eliminando las imposiciones, prestando servicios de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

- Brindar un servicio administrativo de excelencia que busque optimizar los recursos humanos, encaminados siempre a satisfacer las necesidades de la población.
- Lograr un desarrollo equitativo para beneficiar al Municipio.

Dirección Financiera.

- Tener acceso adecuado y oportuno a fuentes regulares y seguras de financiamiento, con el apoyo institucional de los gremios.
- Planificar el trabajo de manera conjunta realizando reuniones periódicas para evaluar la labor realizada.
- Actualizar el reglamento de adquisiciones eliminando pasos innecesarios.
- Formular el presupuesto en coordinación con todos los departamentos y de manera especial con el comité ejecutivo del plan de desarrollo en lo referente a las inversiones.
- Asumir la responsabilidad de generar todos los catastros con su correspondiente avalúo que facilite la determinación y emisión.
- Coordinar con el jefe de personal para incluir en el plan de capacitación anual.

Indicadores de Gestión.

Subcomponente Dirección Administrativa.

- Eficiencia Administrativa
- Constataciones Físicas
- Nivel académico de los empleados.

Subcomponente Dirección Financiera.

- Solvencia Financiera
- Dependencia Financiera
- Autonomía Financiera.

Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

De la aplicación del cuestionario del control interno detallo los siguientes hallazgos previos:

Subcomponente Dirección Administrativa.

- No se prepararon indicadores de gestión para la evaluación de las actividades.
- No se aplicó la evaluación del desempeño como base de mediación de la eficacia en el uso del recurso humano.
- Cargo de jefe de Servicios Generales se mantiene bajo la modalidad de contrato.
- Declaraciones juramentadas no fueron presentadas por todos los funcionarios obligados.
- No se prepararon planes de adquisiciones ni se conto con un registro de proveedores.

Subcomponente Dirección Financiera.

- La entidad no mantiene un adecuado control de los vehículos y maquinaria.
- Errores en el proceso de registro afectaron a los saldos de algunos rubros contables.
- Falta de gestión se revela en una ejecución presupuestaria parcial.
- Saldo contable no revela las verdaderas existencias de activos fijos y los listados de bodega no coinciden con el respaldo.

Calificación de los Factores de Riego de Auditoría.

	<p>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO</p>	
<p>MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</p>		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Marco legal débil	10	7
Falta de recursos para la dirección Administrativa.	10	8
Falta de modernización de las instalaciones.	10	8
Los trabajadores contratados son mal utilizados.	10	7
Falta de equipos tecnológicos.	10	8
Falta de conexión a la red informática de las áreas que no están en el edificio central	10	8
Inadecuada distribución del espacio físico y mobiliario.	10	7
TOTAL	80	62



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA
SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

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

$$CP = \frac{62 * 100}{80} = 77,50 \%$$

Riesgo y Confianza: Bajo - Alto

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo

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



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO

**MATRIZ DE PONDERACIÓN
SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN FINANCIERA**

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Débil coordinación con las diferentes secciones no permiten realizar un trabajo en equipo.	10	7
Falta de agilidad en la adquisición de materiales y suministros retrasan las actividades financieras, administrativas y la ejecución de obras y prestación de servicios.	10	8
La formulación del presupuesto no se realiza de manera oportuna entrando en vigencia en forma tardía, faltando la participación y coordinación activa de todos los departamentos.	10	9
Sistemas automatizados de uso individualizado en contabilidad y recaudación, no permiten optimizar la información para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.	10	8
Falta de generación de catastros de patentes, activos totales, vehículos y ocupación de la vía pública entre otros causa perdida a la Municipalidad.	10	7
TOTAL	50	39



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA
SUBCOMPONENTE DIRECCIÓN FINANCIERA**

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

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

$$CP = \frac{39 * 100}{50} = 78,00 \%$$

Riesgo y Confianza: Bajo – Alta

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo

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

Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución

Dirección Administrativa:

- Evaluación del Control Interno
- Establecimiento y aplicación de indicadores de gestión
- Entrevistas con el Director Administrativo y operativos.
- Revisión de documentación relacionada con el subcomponente.
- Visita a bodega y archivos.

Dirección Financiera:

- Evaluación del Control Interno
- Establecimiento y aplicación de indicadores de gestión
- Entrevista con el Director Financiero, contador y operativos.
- Revisión de documentación relacionada con el subcomponente.
- Visita a oficinas, archivos y bodegas.
- Realizar arqueos de cajas generales y caja chica.
- Realizar cuadros contables sobre activos fijos y muestreo para constataciones físicas.
- Revisión y análisis del sistema informático contable y de ejecución presupuestaria.
- Revisar documentación soporte referente a pagos.

Colaboración de la entidad auditada:**Audidores internos:**

No se ha contado con la colaboración de este personal, debido a que la entidad auditada no cuenta con la unidad de auditoría interna.

Otros profesionales:

Hemos contado con la decisiva colaboración de los directores administrativos y directores financieros, además de los profesionales que laboran en estas áreas, así como también del Sr Alcalde Marco Tapia del Cantón Gualaceo.

Firmas de responsabilidad de la planificación**SUPERVISADO POR:**

Iván Castillo

FECHA:

28 de agosto del 2010

Firmas de aprobación de la planificación**JEFE DE AUDITORIA****ELABORADO POR:**

Yesenia Tapia

3.3.11 PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMONENTE.

		PROGRAMA DE TRABAJO			PGR N° 001
TIPO DE EXAMEN:		Auditoría de Gestión			
COMPONENTE:		Municipalidad de Gualaceo			
SUBCOMPONENTE:		Dirección Financiera			
	OBJETIVOS	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:	
1	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias del área financiera. 				
2	<ul style="list-style-type: none"> Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de indicadores desarrollados. 				
3	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la calidad del servicio prestado y determinar su impacto 				
PROCEDIMIENTOS GENERALES:					
4	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse. 				
5	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente. 				
6	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia 				

7	<p>suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en el proceso de la ejecución de operaciones financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir en términos de porcentaje la calidad del servicio prestado y establecer el impacto generado 			
	<p>CONTROLES ESPECIFICOS:</p>			
8	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una entrevista con la jefa de Contabilidad, para conocer si se maneja un manual o un procedimiento para la ejecución de los pagos institucionales. 			
9	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión y análisis del programa contable que maneja la entidad. 			
10	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los indicadores de gestión que permitan evaluar el avance de la ejecución presupuestaria. 			
11	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procedimientos necesarios para verificar el correcto control y registro de bienes activos fijos. 			
	<p>CONTROLES GENERALES</p>			
12	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si la dirección financiera trabaja coordinadamente con las otras dependencias. 			
13	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la dirección financiera cuenta con todos los recursos 			



14	tanto humanos como materiales para llevar a cabo su trabajo. <ul style="list-style-type: none">• Determinar el grado de preparación del personal que labora en el área financiera.			
----	---	--	--	--

				
		PROGRAMA DE TRABAJO	PGR N° 002	
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Municipalidad de Gualaceo				
SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa				
Nº	DESCRPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS:			
1	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Municipalidad de Gualaceo y por las entidades de control.			
2	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar la eficiencia y la eficacia de las operaciones.			
3	<ul style="list-style-type: none">• Establecer si los funcionarios cuentan con la preparación académica para llevar a cabo sus funciones.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
4	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse.			
5	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el			

	subcomponente			
	CONTROLES GENERALES			
6	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar si la dirección Administrativa trabaja coordinadamente con las otras dependencias.			
7	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una constatación física de las bodegas.			
8	<ul style="list-style-type: none">• Determinar el grado de preparación del personal que labora en el área Administrativa.			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una entrevista con el director de esta dependencia para constatar todas las debilidades existentes.			
10	<ul style="list-style-type: none">• Determinar el espacio físico en donde laboran los servidores públicos es el adecuado.			
11	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las políticas de compras.			



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF002

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009- DICIMEBRE2009

CONTENIDO:

El Departamento Financiero desempeña sus actividades de manera individual, pero vincula a los departamentos proveedores de información financiera ya que estos son los que envían la información sobre ventas de especies valoradas y también cobro de valores operacionales, propios de la institución municipal.

Dichos informes son pasados al Dto. Financiero mediante una base de programas informáticos con la respectiva responsabilidad de cada emisor que genere el rubro de ingresos o egresos.

En la entrevista realizada a la Eco. Eva Flores, menciona que existe un problema en la recepción de la documentación proveniente de Recaudación y Tesorería, ya que argumenta que dicha documentación no llega de manera puntual y con el orden cronológico respectivo.

Además, menciona que se han presentado casos en los que la documentación que acredita el ingresos o egreso de dinero no están debidamente llenadas, y que también en la mayoría de las veces no contienen la firma del encargado o responsable. Lo que retarda el proceso de registro en el Departamento Contable.

Sin nada más que acotar, el Dto. Financiero se convierte en el procesador de la información contable y además que sus informes presentados a los respectivos usuarios son válidos y confiables, ya que se sujetan a las normas y reglas de elaboración y presentación, según sea el destino del informe, es decir que se prepara de acuerdo a las necesidades de cada usuario.

REALIZADO POR: IVAN CASTILLO
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPIA

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF003

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009- DICIMEBRE2009

CONTENIDO:

Tras la observación del lugar donde opera el Dto. Financiero, pudimos determinar que los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de funciones contables, desde nuestro punto de análisis se encuentra de la siguiente manera:

1.- No Cuenta con el número de funcionarios públicos ideal, debido a que no existe el número adecuado de empleados existiendo dualidad en las labores realizadas.

2.- En cuanto a los recursos materiales, este departamento no cuenta con los materiales básicos para el desarrollo de sus actividades, sin embargo algunas de sus herramientas de trabajo como en el caso de computadoras no son lo suficientemente eficientes, debido a sus años de uso.

Los muebles de oficina son bastante pequeños lo que no les permite una adecuada organización individual. En cuanto al espacio físico es bastante amplio y moderno, sin embargo no cuentan con divisiones para distinguir el área de trabajo de cada funcionario.

REALIZADO POR: IVAN CASTILLO **FECHA:** Ago-10
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPIA **FECHA:** Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF004

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 - DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

En cuanto a la formación académica del personal encontramos que un pequeño porcentaje del mismo cuenta con un título de tercer nivel, pero en su desempeño aquellos que poseen una formación de segundo nivel, cuentan con las capacidades físicas y mentales para desempeñar sus actividades con eficiencia y eficacia, según los requerimientos del cumplimiento de objetivos a nivel departamental; según la entrevista realizada a la Eco. Eva Flores.

Además, se me informó que los funcionarios de este departamento no han recibido capacitaciones que ayuden a mejorar su nivel académico.

Por otro lado, pudimos observar que en este departamento, no existe ninguna persona con alguna discapacidad, que según la Ley de nuestro país deberían contar con personal de este tipo.

REALIZADO POR: IVAN CASTILLO **FECHA:** Ago-10
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPIA **FECHA:** Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF005

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 - DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

La Eco. Eva Flores, menciona que para pagos y cobros institucionales, la encargada de esta área se rige a las normas establecidas en la Ordenanza Municipal de Gualaceo, por lo que dicha actividad se desarrolla sin ningún problema.

Para asegurarse del cumplimiento de la norma, se notifica al empleado que deberá regirse a dicha normativa para evitar problemas con los usuarios de este servicio.

Además, cada empleado puede disponer de esta norma para acotar tales disposiciones y evitar la desinformación personal.

REALIZADO POR: IVÁN CASTILLO **FECHA:** Ago-10
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPIA **FECHA:** Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF006

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

En cuanto a los sistemas informáticos aplicados al departamento contable PROGFIM Y OLYMPO, se analizan y se verifica que la información llega al departamento financiero al poco tiempo de haber sido generado en la ventanilla de cobros.

Se puede mencionar también, que este programa admite errores en la digitación de la información que acredita un pago o cobro, debido a la vinculación que existe entre la base generadora de la obligación y la recaudadora, recalco que cada operación se verifica por dos o más personas antes de ser procesada para el usuario final.

Por otro lado, el programa de contabilidad utilizado, permite que el proceso de la información contable sea comprensible pero no tan confiable, debido a que en algunas ocasiones se ha presentado saldo de cuentas erróneo.

Para el mantenimiento de este programa se cuenta con un respectivo especialista en el tema, el cual se encarga de reparar daños en el caso de que existiere una manipulación de los datos, un colapso de información o una mala conexión de red.

REALIZADO POR: IVÁN CASTILLO **FECHA:** Ago-10
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPIA **FECHA:** Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DF007

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

Se evaluó como se realiza el manejo de los activos fijos y su respectivo archivo o registro dentro de la cuenta Activos Fijos del Municipio de Gualaceo, la cual según la Ing. Mayra Vázquez se la realiza de la siguiente manera:

- En el caso de la compra de un bien, se lo codifica de acuerdo al departamento donde vaya a ser ubicado.

-En el caso de bienes existentes se realiza al finalizar un período el respectivo conteo y además se verifica el código con el que ingresó al departamento que lo utiliza.

De esta manera facilitan la verificación de los activos fijos de la entidad, donde fueron ubicados y sobre todo quien es el usuario de dicho bien. Por lo que a través de este control el Municipio trata de disminuir el riesgo de robo o alteración de códigos referentes a los activos fijos.

Desde nuestro punto de vista, el manejo de la cuenta activos fijos, en relación a su control y registro, es realmente eficiente.

REALIZADO POR: IVAN CASTILLO
SUPERVISADO POR: YESENIA TAPLA

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DA001

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

Una vez que hemos visitado al Dto. Administrativo y hemos analizado su grado de vinculación con las dependencias del Municipio de Gualaceo, podemos determinar que su grado de vinculación se rige a los parámetros de comunicación directa e indirectamente.

Las condiciones de comunicación se establecen en base a emisión y recepción de documentación.

Lo que determinó según nuestra apreciación, el departamento administrativo trabaja de manera coordinada con las demás dependencias del municipio, pero de manera especial con el departamento financiero ya que los dos poseen una estrecha vinculación funcional dentro de esta entidad.

Desde otro punto de vista, el Sr. Carlos Jara, nos ha mencionado que en este departamento no se cuenta con un código de ética, lo que hace que exista en algunas ocasiones problemas entre funcionarios de este departamento, lo que provoca malestares internos. Por otra parte menciona que se han trazado varios objetivos a nivel departamental los cuales no se encuentran respaldados por escrito, cuya consecuencia termina siendo la imposibilidad de la apreciación de la consecución de los mismos, y también la imposibilidad de la medición de la eficiencia y eficacia que brinda este departamento al municipio en general.

Sin embargo la coordinación de actividades entre autoridades y responsables es bastante buena durante la etapa de establecimiento o preparación de las mismas, pero al momento de su ejecución se entorpecen debido a la falta de control dentro los departamentos involucrados.

REALIZADO POR: YESENIA TAPIA
SUPERVISADO POR: IVAN CASTILLO

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DA002

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

En cuanto al grado de preparación, una vez entrevistados a los funcionarios del departamento administrativo, concluyo que el 100% del personal de dicha dependencia no posee título de tercer nivel, los 5 integrantes solo tienen instrucción secundaria, y además de eso no han recibido capacitación que les ayude a mejorar su desempeño como funcionarios públicos.

Sin embargo, el personal que se encuentra laborando en este departamento demuestra tener las capacidades adecuadas para desempeñar los respectivos cargos.

Manifestaba también, el Sr. Jara que no se han realizado pruebas de cumplimiento y evaluación de desempeño a los empleados. A pesar de poseer un departamento de recursos humanos, la evaluación del personal, se la realiza únicamente al ingreso de un nuevo funcionario, posterior a eso no se efectúa ninguna evaluación.

Lo que consideramos incorrecto, debido a que este departamento se encuentra orientado a la coordinación de actividades es que debería tener un personal debidamente capacitado y con una excelente formación académica.

REALIZADO POR: YESENIA TAPIA
SUPERVISADO POR: IVAN CASTILLO

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DA003

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

El departamento administrativo, posee una amplia estructura física y posee una adecuación interna que ayuda al buen funcionamiento de este departamento.

Están dotados de insumos y materiales, equipos informáticos y muebles de oficina en buen estado.

Además, cada funcionario posee sus propios instrumentos de trabajo lo que facilita la realización de sus actividades cotidianas. Este departamento no cuenta con las divisiones internas para cada funcionario dando así la impresión de que no existe individualidad de área laboral.

Las instalaciones eléctricas en el caso de luminarias y conectores se encuentran en buen estado.

REALIZADO POR: YESENIA TAPIA
SUPERVISADO POR: IVÁN CASTILLO

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DA004

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

En cuanto a las políticas de compra, se utiliza un cómodo sistema de inventario para lo que son pequeños suministros, en los cuales se prepara una lista de las necesidades de cada departamento, y se realiza en pedido de los materiales a los proveedores respectivos.

Cuando se trata de compras de activos fijos o de bienes o servicios considerables, se rigen a los parámetros establecidos para la contratación y compras publicas.

En la Provisión de insumos siempre existe demora debido a la mala coordinación entre departamentos, como es el caso de la aprobación y autorización de compras.

REALIZADO POR: YESENIA TAPIA
SUPERVISADO POR: IVAN CASTILLO

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10



MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

PT: DA005

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA
PERÍODO DE ANÁLISIS: ENERO 2009 – DICIEMBRE 2009

CONTENIDO:

Las bodegas de la Municipalidad de Gualaceo se encuentran ubicadas en el primer edificio en calle Gran Colombia y Tres de Noviembre, su espacio es limitado, los activos se encuentran almacenados en una forma desordenada, no existe un control de inventarios.

Los artículos no están clasificados de acuerdo a su naturaleza o función, sino que se encuentran ubicados en cajas de cartón que están en mal estado.

Por otra parte no existe un responsable del custodio de la bodega de materiales, no existe una persona específica del manejo de inventarios, todos los funcionarios pueden entrar ahí y llevar lo que necesitan sin que se determine por escrito tal acción.

REALIZADO POR: YESENIA TAPIA
SUPERVISADO POR: IVAN CASTILLO

FECHA: Ago-10
FECHA: Ago-10

3.4. FASE III EJECUCIÓN

MUNICIPALIDAD DE GUALACEO	
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión.	Auditor: Iván Castillo V
Componente: Municipalidad de Gualaceo	Fecha: 28 de agosto del 2010
	Supervisor: Yesenia Tapia
<u>Actividades del Componente</u>	
<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de los programas detallados y específicos para el componente escogido a examinarse, tales como inspección física, observación, cálculos, indagación, análisis, etc.• Aplicación de parámetros de eficiencia y eficacia.• Preparación de los papeles de trabajo.• Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos para cada componente analizado.• Se estableció la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de comentarios, conclusiones y recomendaciones.	
<u>Organigrama del componente</u>	
 <pre>graph TD; A[DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA] --- B[RECURSOS]; A --- C[CONTABIL. Y]; A --- D[TESORERÍA]; A --- E[RENTAS]; B --- F[SERVICIOS]; E --- G[MECÁNICA];</pre>	
Horario de atención: Lunes a viernes de 09H30 am a 17h00 pm	
Fuente: Municipalidad de Gualaceo	

3.4.1 Papeles de trabajo por componente. Dirección Financiera

				
PROGRAMA DE TRABAJO				
PGR N° 001				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Municipalidad de Gualaceo				
SUBCOMPONENTE: Dirección Financiera				
N°	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS:			
1	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias del área financiera. 			
2	<ul style="list-style-type: none"> Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de indicadores desarrollados 			
3	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la calidad del servicio prestado y determinar su impacto. 			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
4	<ul style="list-style-type: none"> Evalué el control interno específico del subcomponente a evaluarse. 	DF002	Iván Castillo	08/10
5	<ul style="list-style-type: none"> Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente 	DF003	Iván Castillo	07/10
6	<ul style="list-style-type: none"> Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en el proceso de ejecución de operaciones financieras. 	DF004	Iván Castillo	07/10

7	<ul style="list-style-type: none"> Medir en términos de porcentaje la calidad del servicio prestado y establezca el impacto generado. 	DF005	Iván Castillo	08/10
8	<p>CONTROLES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Evalué si la información financiera trabaja coordinadamente con las otras dependencias 	DF006	Iván Castillo	08/10
9	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si la dirección financiera cuenta con todos los recursos tanto humano como materiales para llevar a cabo su trabajo. 	DF007	Iván Castillo	08/10
10	<ul style="list-style-type: none"> Determine el grado de preparación de personal que labora en el área financiera. 	DF007	Iván Castillo	08/10
11	<p>CONTROLES ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realice una entrevista con la jefa de contabilidad, para conocer si se maneja un manual o un procedimiento para la ejecución de los pagos institucionales. 	DF005	Iván Castillo	08/10
12	<ul style="list-style-type: none"> Realice una revisión y análisis del programa contable que maneja la entidad. 	DF006	Iván Castillo	08/10
13	<ul style="list-style-type: none"> Aplique los indicadores de gestión que permitan evaluar el avance de la ejecución presupuestaria. 			
14	<ul style="list-style-type: none"> Realice los procedimientos necesarios para verificar el correcto control y registro de bienes activos fijos. 	DF007	Iván Castillo	08/10

				
PROGRAMA DE TRABAJO				
PGR N° 002				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Municipalidad de Gualaceo				
SUBCOMPONENTE: Dirección Administrativa				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS:			
1	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Municipalidad de Gualaceo y por las entidades de control. 			
2	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones. 			
3	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer si los funcionarios cuentan con la preparación académica para llevar a cabo sus funciones. 			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
4	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el control interno específico del subcomponente a evaluarse. 	DA001	Iván Castillo	08/10

5	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente. 	DA002	Iván Castillo	08/10
CONTROLES GENERALES				
6	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si la dirección administrativa trabaja coordinadamente con las otras dependencias. 	DA002	Iván Castillo	08/10
7				
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una constatación física de las bodegas. 	DA005	Iván Castillo	08/10
8	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado de preparación del personal que labora en el área administrativa. 	DA002	Iván Castillo	08/10
CONTROLES ESPECIFICOS:				
9	<ul style="list-style-type: none"> • Realice una entrevista con el director de esta dependencia para constatar todas las debilidades existentes. 	DA002	Iván Castillo	08/10
10	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si el espacio físico donde laboran los servidores públicos es el adecuado. 	DA003	Iván Castillo	08/10
11	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las políticas de compras. 	DA004	Iván Castillo	08/10

3.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Autonomía Financiera</p> <p>La Autonomía Financiera nos permite conocer si los ingresos corrientes financian a los gastos corrientes o si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.</p> <p>Autonomía Financiera = Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes</p> <p>Autonomía Financiera = 1.854.065.50 / 1.445.744,47</p> <p>Autonomía Financiera = 1,28 * 100 = 128</p> <p>Con relación a la Autonomía Financiera se puede observar que los ingresos corrientes financian los gastos corrientes, por lo que constatamos un superávit de ingresos.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Índice de Endeudamiento</p> <p>Nos muestra o indica la capacidad de endeudamiento que tiene la Municipalidad de Gualaceo.</p> <p>Endeudamiento = Pasivos Totales / Ingresos Corrientes * 100</p> <p>Endeudamiento = 1.565.234,93 / 1.854.065.50 * 100</p> <p>Endeudamiento = 84.42%</p> <p>El indicador de endeudamiento nos indica que el Municipio llega a endeudarse más de la mitad de los ingresos corrientes.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria (gastos)</p> <p>Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados debido al control y evaluación.</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = $\text{Valores Comprometidos} / \text{Valores Presupuestados} * 100$</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = $3.568.234,94 / 5.278.976,35 * 100$</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = 67,59%</p> <p>La eficiencia de Ejecución Presupuestaria nos indica que el presupuesto de gastos que tiene la entidad llega a cumplirse en un 68% de lo que realmente se ha presupuestado.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria (Ingresos)</p> <p>Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados debido al control y evaluación.</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = $\text{Valores Comprometidos} / \text{Valores Presupuestados} * 100$</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = $4.389.890,86 / 5.278.976,35 * 100$</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = 83.16%</p> <p>La eficiencia de Ejecución Presupuestaria nos indica que el presupuesto de gastos que tiene la entidad llega a cumplirse en un 83% de lo que realmente se ha presupuestado.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Eficacia de los ingresos</p> <p>Indica el grado de eficacia que tienen los ingresos dentro de la Municipalidad.</p> <p>Eficacia de los ingresos = Monto de la ejecución presupuestaria de ingresos / Monto de los ingresos estimados</p> <p>Eficacia de los ingresos = 3.747.647,48 / 5.799.190,38</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = 64,62%</p> <p>La recaudación de los ingresos fue del 61,52% con relación a lo previsto en el presupuesto por lo cual se considera que la gestión de la entidad en cuanto a recaudar lo previsto fue moderada, lo que contrasta con otros años anteriores en donde la recaudación fue casi en el total de las previsiones.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Eficacia de los Gastos</p> <p>Indica el grado de eficacia que tienen los gastos dentro de la Municipalidad.</p> <p>Eficacia de los gastos = $\text{Monto de la ejecución presupuestaria de egresos} / \text{Monto de egresos previstos}$</p> <p>Eficacia de los gastos = $3.194.579.92 / 5.799.190.38$</p> <p>Eficiencia de Ejecución Presupuestaria = 55.09%</p> <p>La ejecución presupuestaria de los gastos fue del 55.09% lo que comparando con otros años anteriores fue mayor, por tal motivo concluimos que la gestión del Alcalde y Director Financiero fue moderada.</p>	
<p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

	INDICADORES DE GESTIÓN
<p>Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera</p> <p>Periodo examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>Dependencia Financiera</p> <p>Dependencia Financiera = Ingresos por Transferencias Corrientes / Ingresos Totales</p> <p>Dependencia Financiera = 153.466.12 / 3.747.647.48</p> <p>Dependencia Financiera = 4.09%</p> <p>En cuanto a la dependencia Financiera se puede observar que los ingresos por transferencias corrientes es menor a los ingresos totales por eso se calcula un 4.09% menos con relación a los años anteriores, es decir esta dependencia se ha utilizado o corresponde a aportes fiscales.</p> <p>Supervisor: Yesenia Tapia</p> <p>Elaborado por: Iván Castillo</p>	

3.4.3 HOJAS DE HALAZGOS

	
MUNICIPALIDAD DE GUALACEO	
HOJA DE HALLAZGOS	
Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo	
<p style="text-align: center;">No se prepararon indicadores de gestión para la evaluación de las actividades</p> <p>Condición: Dispuso que el Jefe de Contabilidad y el Coordinador del Proyecto del Plan Estratégico, den cumplimiento a las recomendaciones del informe a ellos dirigidas y que se de a conocer su aplicación.</p> <p>Criterio: Para una buena evaluación de las actividades a desarrollar se necesita la consecución de indicadores de gestión quienes indican los resultados de las actividades que se irán realizando dentro de la organización, como así también nos indicará el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>Causa: Falta de interés en un tema de trascendental importancia, por parte de todas las direcciones que conforman la Municipalidad de Gualaceo, así como la falta de conocimiento por parte de los altos directivos.</p>	



Efecto: Incumplimiento de la normativa legal referente al tema e ineficiencia en la ejecución de las operaciones diarias debido a no estar claros los objetivos institucionales.

Conclusión: La Municipalidad no cuenta con una adecuada gestión que nos detalle los objetivos a cumplir, es decir la entidad no cuenta con reportes que informen sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas anuales, las razones de los incumplimientos totales o parciales y los correctivos requeridos para mejorar su rendimiento, elementos indispensables para la toma de decisiones al mayor nivel de administración.

Recomendación: Ordenar que los jefes de los departamentos de Coordinación Técnica y de Planificación, preparen los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de manera que su aplicación permita la generación de informes útiles para mejorar la gestión de la Municipalidad.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Componente sujeto a examen: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo

Evaluación del desempeño como base de medición de la eficiencia en el uso del recurso humano.

Condición: La administración de la entidad no ha realizado evaluaciones al desempeño de sus funcionarios y servidores en general, con el fin de conseguir diversos objetivos intermedios y fundamentales como los señalados en los artículos del 84 al 88 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Homologación y Unificación Salarial.

Criterio: Creemos que es una sana práctica contar con material de consulta, con el fin siempre de llegar a la eficacia en las operaciones.

Causa: La sección de Recursos Humanos no estableció herramientas como elemento clave de control en la administración de personal, que permita conocer la productividad y calidad de los servicios que proveen los servidores municipales, ocasionando que se produzcan nombramientos, ascensos, reclasificaciones, sin ningún criterio técnico.



Efecto: Desorganización e incongruencia en la ejecución de los procesos y no contar con material de consulta y respaldo para que sirva para todos los funcionarios.

Conclusión: La Municipalidad de Gualaceo no dispone de un buen desempeño como base de mediación de la eficiencia en el uso del recurso humano, es decir no permite fortalecer, actualizar y ampliar los conocimientos, tendentes a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Recomendación: Dispondrá que el jefe de Recursos Humanos establezca procedimientos y métodos que permitan la evaluación de desempeño de los servidores de la Municipalidad, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos, que permita conceder estímulos al personal, así como sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo del recurso humano.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Municipalidad del Cantón Gualaceo

Cargo de Jefe de Servicios Generales se mantiene bajo la modalidad de contrato

Condición: Para desempeñar el cargo de Jefe de Servicios Generales, la entidad ha suscrito cuatro contratos de servicios ocasionales, en diferentes periodos (de tres meses, dos de cuatro meses y uno de un año, no consecutivos).

Criterio: Para que exista un buen desempeño a este cargo se debe realizar concursos para seleccionar a la persona idónea para realizar dicha actividad, para que así no se tenga problemas en las actividades que se desarrollen en el futuro.

Causa: Incumplimiento del Art. 20 del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que



prohíbe la renovación de estos contratos en el ejercicio fiscal siguiente.

Efecto: Ineficiencia en la ejecución de los procesos y trabajos diarios.

Conclusión: La contratación ocasional impidió contar a la Municipalidad con un servidor que cumpla las tareas del cargo de forma permanente, lo que da continuidad y eficiencia al ejercicio de la función.

Recomendación: El cargo de Jefe de Servicios Generales será cubierto mediante concurso de méritos y oposición, de forma que la Municipalidad cuente con un servidor de planta para el ejercicio de las funciones correspondientes.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Administrativa

Declaraciones juramentadas no fueron presentadas por todos los funcionarios obligados

Condición: El art. 122 de la Constitución Política del Ecuador manda presentar declaraciones patrimoniales juramentadas al inicio y término de la gestión a los funcionarios de libre nombramiento y remoción, los designados para período fijo, los que manejan recursos o bienes públicos y los ciudadanos elegidos por votación popular.

Criterio: La ley indica que los funcionarios deben ser competentes en las funciones que se les asigne y deben contar con la capacitación necesaria.

Causa: Luego de la revisión en los archivos tanto de secretaria y Recursos Humanos de la Municipalidad, como de la Dirección Regional de Contraloría, se determinó la causa de que no habían presentado las declaraciones algunos funcionarios de dicha entidad.

Efecto: Ineficiencia en la ejecución del trabajo diario e incumplimiento de la nueva normativa vigente.

Conclusión: Los funcionarios que laboran en la Dirección Administrativa, deben exigir a los



empleados públicos que realicen a tiempo sus declaraciones para que luego no exista ningún tipo de inconvenientes al momento de presentar los informes que sean necesarios.

Recomendación: Dispondrá que el Jefe de Personal solicite la presentación de las declaraciones juramentadas a los funcionarios señalados en el Art. 122 de la Constitución Política del Ecuador, de cuyo incumplimiento y cumplimiento notificará a la Contraloría General del Estado.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Administrativa

Falta de gestión se revela en una ejecución presupuestaria parcial.

Condición: De un presupuesto codificado se devengaron ingresos, existiendo una diferencia debido a que no se hicieron efectivos varios rubros que constaban en el presupuesto de ingresos o se efectuaron por valores menores.

Criterio: Se debe realizar un presupuesto que tenga la suficiente información para ser revelado ante los directivos de la entidad.

Causa: No se realizó de una manera oportuna el presupuesto que daba a conocer el estado financiero que en ese entonces el municipio tenía.

Efecto: El presupuesto fue hecho de una manera espontanea afectando la esencia e imagen de la entidad.



Conclusión: La ejecución presupuestaria de ingresos y el devengamiento del gasto denotan una disminuida gestión presupuestaria que afectó la ejecución de buena parte de la programación municipal.

Recomendación: Ejecutar las acciones necesarias para obtener que los recursos estimados sean entregados por las fuentes de manera oportuna, de manera que el presupuesto pueda ser ejecutado en niveles de consecución de las metas establecidas.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera

No se prepararon planes de adquisiciones ni se contó con un registro de proveedores.

Condición: El Jefe de compras no elaboró planes de adquisición ni contó con un registro de proveedores, que facilite y agilite las compras en las mejores condiciones, situación que se originó por la falta de aplicación de la NCI N° 250-01 –Adquisición–

Criterio: El jefe de compras debe elaborar planes de adquisición con el fin de organizar las compras que se realice durante el proceso del negocio, siempre observando la calidad y las condiciones en que el producto se encuentre.

Causa: No existió la coordinación adecuada para manejar planes de adquisición, ni un registro actualizado de proveedores.



Efecto: Ineficiencia en el trabajo y operaciones realizadas pudiendo ocasionar pérdidas económicas para la Municipalidad.

Conclusión: Las adquisiciones de bienes no fueron objeto de una planificación adecuada por parte del jefe de Compras, así como tampoco se contó con un registro de proveedores calificados que permita una más efectiva evaluación previa a la toma de decisiones.

Recomendación: Coordinar anualmente con los Jefes departamentales de la entidad las necesidades de los diferentes ítems que conforman las Existencias de Uso y Consumo Corriente, de Inversión y Bienes de Larga Duración, a fin de proceder a elaborar los planes de adquisición que deberán incorporarse en los respectivos presupuestos, luego de la revisión y aprobación por parte de la Dirección Financiera.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera

La entidad no mantiene un adecuado control de los Vehículos y Maquinaria

Condición: El control del mantenimiento y utilización de los vehículos y maquinaria de la entidad, se encuentra a cargo de una persona contratada que cumple las funciones de Jefe de Servicios Generales. El control se lleva a través del programa Excel, en el cual se registra por cada vehículo y maquinaria únicamente los cambios de combustible y el kilometraje, este último dato solamente de aquellos que tiene su velocímetro en condiciones de funcionamiento.

Criterio: Se debe realizar las gestiones necesarias para adquirir o reparar los velocímetros de los vehículos y maquinaria.

Causa: Esto sucedió por que no existió la debida coordinación entre el Alcalde y los funcionarios que realizan este tipo de actividad.

Efecto: Desmotivación y trabajo mediocre por parte de los funcionarios.



Conclusión: Para el control de los vehículos y maquinaria de la entidad no se utilizaron los registros que permitan consignar todos los datos referidos a su utilización, mantenimiento y reparación, información estadística útil para el control y toma de decisiones.

Recomendación: Abrir registros para el control de la utilización y mantenimiento de la maquinaria y vehículos de la entidad, los que proveerán información diaria sobre el kilometraje recorrido, persona responsable de su movilización, el destino, horas de salida y llegada, fechas y tipo de mantenimiento y reparaciones efectuadas.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

**MUNICIPALIDAD DE GUALACEO****HOJA DE HALLAZGOS**

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera

Errores en el proceso de registro afectaron a los saldos de algunos rubros contables.

Condición: El sistema contable de la municipalidad es automatizado, utiliza los programas de PROGFIM Y OLYMPO. Estos programas se ajustan a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, produciendo la información requerida, como son los Estados Financieros básicos de Situación Financiera, de resultados, de ejecución presupuestaria y de flujo efectivo.

Criterio: El programa de contabilidad debe ser aprovechado en su totalidad desde bodega, tesorería, Obras Públicas, etc. Este aspecto se produjera si existiera el suficiente conocimiento del funcionamiento y alcance del programa, por parte de todos los servidores responsables del área de trabajo.

Causa: El sistema contable no cuenta con los suficientes programas para elaborar de una manera eficiente el proceso de registro de los saldos.

Efecto: Por no contar con un sistema contable adecuado existe la demora en la entrega de la



información que es necesaria para determinar los rubros que afecten a los saldos de la entidad.

Conclusión: La subutilización del Programa Financiero Automatizado y errores y omisiones cometidas en el proceso de registro de los hechos económicos, afectaron la información financiera y la razonabilidad de los saldos de algunas cuentas de los estados financieros, los que por estas razones se dictaminan con salvedades.

Recomendación: Instalar de una manera segura programas contables que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia y rapidez de ingreso de los datos, para que así la ciudadanía en general este satisfecha de la labor que realizan los funcionarios del Municipio.

Supervisado por: Yesenia Tapia

Elaborado por: Iván Castillo

Fecha: 15 de julio del 2010

3.4.4 Estructura del Informe

	ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>Componente sujeto a examen: Municipalidad de Gualaceo</p> <p>Período examinado: 01 de Enero de 2009 al 31 de diciembre del 2009</p>	
<p>INTRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Carátula• Índice de Abreviaturas• Carta de Presentación <p>CAPÍTULO I</p> <p>Enfoque de la Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivo• Objetivo• Alcance• Enfoque• Componentes Auditados• Indicadores Utilizados <p style="text-align: right;">202</p>	

CAPÍTULO II

Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Base Legal
- Estructura Organizacional.
- Objetivos
- Financiamiento

CAPÍTULO III

Resultados Generales

En este capítulo se dio a conocer todos los resultados, conclusiones, recomendaciones sobre la entidad relacionados específicamente a la evaluación del sistema de control interno analizando sus objetivos y metas institucionales a cumplir.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por Componente

En este capítulo se proporcionó los resultados específicos por cada componente, en nuestro caso de la Dirección Administrativa y Dirección Financiera en la que elaboramos: Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones

3.5 FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO
INFORME

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO”**

Subcomponentes:

Dirección Administrativa

Dirección Financiera

Período:

01 de Enero del 2009 al 31 de Diciembre 2009



ÍNDICE

Abreviaturas Utilizadas.....	207
Carta de Presentación.....	208
Capítulo I. Enfoque de la Auditoría	
Motivos de la Auditoría.....	209
Objetivos de la Auditoría.....	209
Alcance.....	209
Enfoque.....	210
Subcomponentes Auditados.....	210
Indicadores de Gestión.....	210
Capítulo II. Información de la Entidad	
Misión.....	211
Visión.....	211
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	211
Objetivos.....	214
Estructura Organizacional.....	215
Funcionarios Principales.....	215
Financiamiento.....	216
Capítulo III. Resultados Generales	
Informe de Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno.....	217
No se prepararon indicadores para la evaluación de las actividades.....	224
Conclusión.....	224
Recomendación N° 1.....	224
Evaluación del desempeño en el uso del recurso humano.....	225
Conclusión.....	225
Recomendación N° 2.....	225



Cargo de Jefe de Servicios Generales bajo la modalidad de contrato.....	226	
Conclusión.....	226	
Recomendación N° 3.....	226	
Capítulo IV. Resultados Específicos por Componente		
Subcomponente: Dirección Administrativa		
Declaraciones juramentadas no fueron presentadas.....	227	
Conclusión.....	227	
Recomendación N°4... ..	227	
Falta de gestión en la ejecución presupuestaria parcial.....	228	
Conclusión.....	228	
Recomendación N° 5.....	228	
Subcomponente: Dirección Financiera		
No se prepararon planes de adquisiciones.....	229	
Conclusión.....	229	
Recomendación N° 6.....	229	
La entidad no mantiene un adecuado control de los vehículos y maquinaria.....		230
Conclusión.....	230	
Recomendación N° 7.....	230	
Errores en el proceso de registro afectan a rubros contables.....	231	
Conclusión.....	231	
Recomendación N° 8.....	231	

**ABREVIATURAS UTILIZADAS**

POA	Plan Operativo Anual
UAI	Unidad de Auditoria Interna
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CORRE	Control de Recursos y Riesgos Ecuador
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas.
NCI	Normas de Control Interno.
NTC	Norma Técnica de Contabilidad.
NTCG	Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
PIM	Presupuesto Institucional Modificado.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
Dr. Dra.	Doctor-a.
Sr. Sra.	Señor-a.
Lcdo.	Licenciado.
Ing. COM	Ingeniero Comercial.
CPA	Contador Público Autorizado.
Art.	Artículo.
N°	Número.
US \$	Dólares de Estados Unidos de América.
MOP	Ministerio de Obras Públicas.



Cuenca, 18 de Octubre del 2010.

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Señor.

Alcalde de la Municipalidad de Gualaceo

Cuidad.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo por el período comprendido entre el 01 de enero del 2009 al 31 de diciembre del 2009.

El examen se ha realizado de acuerdo a lo previsto en las normas vigentes en la ley, es decir bien planificadas y ejecutadas.

Debido a la naturaleza que tiene el examen de auditoría de Gestión basado en resultados, conclusiones, recomendaciones ponemos en las manos de la Municipalidad para que este informe sea tomado en cuenta en las actividades que día a día la entidad pública realice.

Atentamente.

Eco. CPA Teodoro Cubero.

Auditor General

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUALACEO

CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de la Auditoría

Los motivos de la auditoría a la Municipalidad de Gualaceo, se llevó a cabo para obtener el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de los estudiantes de la Universidad del Azuay como son Iván Castillo y Yesenia Tapia. Esta auditoría medirá el cumplimiento que se de a los objetivos planteados en cada una de las áreas críticas que hemos establecido anteriormente.

Objetivos de la Auditoría

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Alcance

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido

como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

Enfoque.

Es una Auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Subcomponentes Auditados

- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera

Indicadores de Gestión

Subcomponente Dirección Administrativa

Eficacia en obras municipales
Eficacia de recursos utilizados
Eficiencia en servicio
Capacitación del personal de atención a clientes
Vigilancia en servicios
Atención al público

Subcomponente Dirección Financiera

Autonomía Financiera
Índice de Endeudamiento
Eficiencia de Ejecución Presupuestaria (gastos)
Eficiencia de Ejecución Presupuestaria (Ingresos)
Eficacia de los ingresos
Eficacia de los gastos
Dependencia Financiera

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión.

Mejorar en la presentación de servicios a la comunidad, generando una imagen respetable interna y externa de la municipalidad a base de una planificación solidaria y transparente con ejecutorias para el desarrollo cantonal dentro de un marco legal apropiado, logrando una eficiencia administrativa y económica institucional con una participación y apoyo comunitario.

Visión.

Para el año 2014 seremos un equipo que fomenta el liderazgo, el empoderamiento y la organización social en el Cantón Gualaceo. Habremos gestionado la descentralización de competencias para el Cantón, además de lograr la cooperación y respaldo de organismos nacionales e internacionales comprometidos con el desarrollo local.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.

- Presencia de la Institución Municipal en el Cantón.
- Decisiones acertadas para el desarrollo Cantonal.
- Predisposición al trabajo.
- Capacidad de liderazgo de las autoridades.
- Actualización del catastro Urbano.
- Protección del patrimonio histórico y ecológico.
- Infraestructura física adecuada.
- Buenos talentos humanas internas.
- Prestación de servicios.

- Consta una buena apertura a la comunidad.
- Existe buena formación profesional.

Debilidades.

- Marco Legal débil.
- Falta de recursos económicos.
- Falta de modernización.
- Falta cursos de capacitación.
- Falta cursos de talentos humanos.
- Los trabajadores contratados son mal utilizados.
- Existe exceso de trámites burocráticos.
- Falta de archivo general.
- Falta de equipo de computación.
- Señalización interna inexistente.
- Orgánico Funcional desactualizado.
- Desconocimiento del procedimiento administrativo.
- Falta de reunión de trabajo.
- Falta de proyectos
- Falta de control en los gastos.
- Distribución inadecuada en el área de trámites.
- Existe priorización solo en los gastos.

Oportunidades.

- Ubicación geográfica estratégica.
- Remesas económicas externas.

- Descentralización.
- Declaratoria del Patrimonio Cultural.
- Apoyo de organismos internacionales.
- Hermanamiento Municipal internacional.
- Buena vía de accesos cantonales.
- Apoyo de organismos seccionales.
- Posibilidades de capacitación.
- Comercialización internacional.
- Aplicación de la democracia participativa.

Amenazas.

- Dependencia económica.
- Crisis económica.
- Centralismo.
- Falta de promoción turística nacional.
- Falta de liderazgo político nacional.
- Falta de aplicación del cuerpo legal.
- Politiquería.
- Transporte no eficiente.
- Destrucción del medio ambiente.
- Dolarización de la economía.
- Pago de la deuda externa.
- Corrupción.
- Falta de medios de comunicación nacional e internacional.
- Infraestructura vial, provincial, nacional e internacional inadecuadas.

Objetivo General

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Gualaceo, las relaciones entre la población, preservando los recursos naturales y del medio ambiente. Hacer de Gualaceo un lugar donde se pueda vivir con dignidad, donde las personas dispongan de servicios básicos y disfruten de un ambiente natural y social.

Objetivos Específicos.**Eje Institucional (Municipio):**

- ✓ Revisar y cambiar el sistema organizacional, técnico administrativo de la municipalidad.
- ✓ Buscar la descentralización de competencias en todas las áreas y a las juntas parroquiales; como salud, educación, seguridad, ambiental, cultural, urbanístico, rural, entre otros.
- ✓ Hacer del Municipio un ente transparente, eficaz y eficiente.

Eje Económico-Productivo:

- ✓ Gestionar el presupuesto anual a través de programas y subprogramas con resultados alcanzables.
- ✓ Buscar el apoyo financiero de organizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Buscar dinamismo en la producción y el comercio justo local.
- ✓ Crear fuentes de empleo.
- ✓ Fomentar el emprendimiento productivo y la responsabilidad empresarial.
- ✓ Desarrollar la agronomía, artesanías, industria, ganadería, avicultura y el turismo como fuentes productivas locales.
- ✓ Protección a la producción local.

Estructura Organizacional

La Estructura Orgánica que tiene la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo esta diseñada de tal forma que es el Consejo Cantonal el encargado de vigilar por la Administración y Organización de la Entidad, este consejo a su vez está conformado por comisiones especiales y permanentes que son las encargadas de verificar, constituir y calificar así como también tomar las decisiones adecuadas para el desarrollo continuo del Cantón. A la cabeza del Consejo está el Alcalde Cantonal así mismo se desprenden varios departamentos como: departamento alcaldía, concejo cantonal, departamento de asesoría jurídica, departamento financiero, departamento de obras públicas, departamento de obras sanitarias, departamento de recursos humanos y administrativo, departamento de plan de desarrollo estratégico, departamento de justicia, policía y vigilancia, departamento de desarrollo local, sindicato de trabajadores.

Funcionarios principales de la entidad.

Sr. Marco Tapia	Alcalde Municipal
Eco. Eva Flores	Directora Financiera
Sr. Carlos Jara	Director Administrativo
Ing. C. Mayra Vásquez	Jefa de Contabilidad.

• **Información Financiera**

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.854.065,50
11	Impuestos	515.594,23
13	Tasas y contribuciones	585.169,79
14	Venta de bienes y servicios	164.977,76
17	Rentas de inversiones y multas	188.368,04
18	Transferencias y donaciones corrientes	387.486,66
19	Otros ingresos	12.469,02
	INGRESOS DE CAPITAL	3.746.967,13
24	Venta de activos de larga duración	24.010,00
27	Recuperación de inversiones	10,00
28	Transferencias y donaciones de capital	3.722.947,13
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	5.723.865,26
36	Financiamiento público	1.090.365,43
37	Financiamiento interno	2.387.855,15
38	Cuentas pendientes por cobrar	2.245.648,68

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES
INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

Señor
Marco Tapia
Alcalde
Su despacho

De nuestra consideración:

De la evaluación practicada al sistema de control interno se comunica a usted los resultados de la evaluación resultante de la aplicación de las correspondientes pruebas.

Dentro de cada uno de los componentes podemos anotar factores positivos y negativos en cuanto al control, los mismos que corresponden a:

1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:

FACTORES POSITIVOS:

- Tiene un aceptable control interno
- Código de ética aplicable
- Tiene metas, objetivos de cumplimiento reales
- Cumple con leyes y ordenanzas
- Las relaciones con los empleados se basan en honestidad y equidad.

FACTORES NEGATIVOS:

- Los funcionarios tienen temor a denunciar por represalias
- No incorporan el código de ética en los procesos y en el personal
- El departamento humano no evalúa el desempeño de sus funcionarios.
- No hay políticas de responsabilidad en todos los niveles funcionales.

CONCLUSIÓN:

La municipalidad de Gualaceo no toma en cuenta todas las indicaciones de la auditoría. En cuanto a su ambiente de control no cumple con las leyes y ordenanzas a las que esta sujeto como entidad municipal.

RECOMENDACIÓN:

La municipalidad de Gualaceo debe tomar en cuenta todas las indicaciones de la auditoría para no tener problemas. En cuanto a su ambiente de control debe cumplir con las leyes y ordenanzas municipales para cumplirlo a cabalidad y como la ley manda.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**FACTORES POSITIVOS:**

- Existe un plan estratégico interno y externo
- El municipio tiene misión, Visión, objetivos y demás procedimientos a aplicar.
- Existen indicadores de gestión institucionales y por cada dirección.
- El Alcalde apoya para determinar los niveles de riesgos.

FACTORES NEGATIVOS:

- El municipio no incorpora controles para cumplir los objetivos.
- No se evalúa el POA periódicamente y no permite tomar decisiones.

CONCLUSIÓN:

El establecimiento de objetivos demuestra que, se está manejando de una forma correcta sus procedimientos, es decir existe una buena comunicación para realizar las tareas que el Municipio tiene como meta o cumplimiento para la entidad, ya que esta se mostrará a toda la comunidad.

RECOMENDACIÓN:

Crear objetivos que abarque de mejor manera las actividades municipales.

3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

FACTORES POSITIVOS:

- Existe confiabilidad en la metodología utilizada para identificar eventos.
- Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos.
- Existe apoyo de la administración.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existen mecanismos adecuados para identificar los eventos.
- No hay implementación de técnicas para identificar eventos.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la identificación de eventos podemos observar que si se cuenta con el total apoyo del Alcalde, quien nos permite determinar los factores internos y externos de la Municipalidad que afectan sus actividades, pero no cuentan con un adecuado sistema para detección de eventos.

RECOMENDACIÓN:

Mantener un dialogo constante con el Alcalde y con todos los empleados, así como también analizar y mejorar mecanismos de detección de eventos.

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

FACTORES POSITIVOS:

- Existe apoyo del alcalde y directores para ejecutar estudios del impacto de riesgos.
- La documentación recopilada de los estudios es de calidad.
- Hay transparencia en la información sobre resultados.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existe la implementación de técnicas de evaluación.
- No existen mecanismos para reaccionar ante los cambios que afectan

al Municipio.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la evaluación de riesgos se toma las precauciones del caso y se maneja de una forma correcta, pero no existen los suficientes mecanismos de evaluación de eventos aplicables al Municipio.

RECOMENDACIÓN:

Implementar mecanismos de evaluación de eventos para determinar su impacto dentro de la municipalidad.

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.**FACTORES POSITIVOS:**

- El Municipio establece respuestas para evitar y reducir los riesgos.
- Existe apoyo en la administración que nos orienta al estudio de alternativas.
- Hay buena toma de decisiones en la Entidad.
- Hay comunicación en los diferentes niveles de la Entidad.

FACTORES NEGATIVOS:

- No hay suficientes mecanismos de planificación.
- No existe la evidencia suficiente que respalde un análisis.
- No hay la suficiente comunicación en los diferentes niveles de la Entidad.

CONCLUSIÓN:

En cuanto a la respuesta a los riesgos se puede observar que en general existe apoyo por parte del Alcalde para responder a riesgos que la Municipalidad tenga, pero también puedo observar que no hay los suficientes mecanismos para aplicar procedimientos correctivos frente a eventos detectados.

RECOMENDACIÓN:

Capacitar e informar al personal, para que este pueda enfrentar una situación de riesgo cuando este haya sido detectado.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.**FACTORES POSITIVOS:**

- Existe apoyo para la administración, diseño y aplicación de controles.
- El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control.

FACTORES NEGATIVOS:

- No existen suficientes mecanismos para buscar alternativas.
- A veces no se implementa actividades en función de riesgos y objetivos (procedimientos)
- No existen controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, gestión, etc.

CONCLUSIÓN:

La municipalidad del Cantón de Gualaceo en este aspecto se maneja con un diseño de actividades de control aceptable que guie la aplicación de controles, pero así mismo no hay suficientes mecanismos para llegar a buscar alternativas de mejoras.

RECOMENDACIÓN:

Establecer controles internos específicos para cada área de la municipalidad con el fin de obtener resultado eficiente y eficaz.

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**FACTORES POSITIVOS:**

- El Alcalde dispone a todo el personal la responsabilidad de compartir información con fines de gestión y control.
- Existe comunicación sobre resultados periódicos.

- Existen sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos.
- El flujo de la información es coherente con el ritmo de trabajo del Alcalde y Directores.

FACTORES NEGATIVOS:

- La información no es distribuida eficazmente entre los funcionarios.
- A veces no existe relación con el trabajo que realizan los servidores del Municipio.
- La página Web no se actualiza periódicamente
- No existe la entrega adecuada o a tiempo de la información a los organismos de control.

CONCLUSIÓN:

Existe una información aceptable acerca de la gestión que realiza la Municipalidad, en cuanto a la comunicación se realiza reuniones periódicas para establecer normas y obtener resultados adecuados. Lo negativo es la entrega de información y a la vez una mala comunicación que afecta la esencia del Municipio de Gualaceo.

RECOMENDACIÓN:

Establecer canales de comunicación donde los usuarios de la información sean notificados oportunamente bajo la responsabilidad de los emisores.

8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO.**FACTORES POSITIVOS:**

- Definen procedimientos para informar las deficiencias del control interno
- Existe receptividad por parte del Alcalde ante recomendaciones del auditor.
- El Municipio realiza auto evaluaciones del control interno a base del CORRE.
- Existe apoyo del Alcalde para la ejecución del POA.

FACTORES NEGATIVOS

- No hay cumplimiento inmediato de las recomendaciones del informe de auditoría.
- No existe una estructura organizacional racional que cumpla actividades de supervisión.
- Deficiencias en el control interno.

CONCLUSIÓN:

No existe un compromiso por parte de los responsables al momento de cumplir con las recomendaciones presentadas en un informe de auditoría, por lo que no se realizan actividades de supervisión y monitoreo.

RECOMENDACIÓN:

Asignar a personal capacitado a las actividades de supervisión y monitoreo, mediante el cual se evaluara el grado de cumplimiento de las recomendaciones establecidas para el mejoramiento de la municipalidad.

En función de las observaciones anotadas anteriormente, hacemos conocer que se procederá a la revisión de la Gestión Administrativa y Financiera para determinar y detallar las debilidades que posiblemente afecten al desenvolvimiento eficiente de las labores del personal y de los procesos y procedimientos de la institución.

Atentamente;

AUDITOR ENCARGADO

No se prepararon indicadores de gestión para la evaluación de las actividades

Para una buena evaluación de las actividades a desarrollar se necesita la consecución de indicadores de gestión quienes indican los resultados de las actividades que se irán realizando dentro de la organización, como así también nos indicará el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros. Por otra parte hay falta de interés en un tema de trascendental importancia, por parte de todas las direcciones que conforman la Municipalidad de Gualaceo, así como la falta de conocimiento por parte de los altos directivos, esto es por el Incumplimiento de la normativa legal referente al tema e ineficiencia en la ejecución de las operaciones diarias debido a no estar claros los objetivos institucionales.

Conclusión: La Municipalidad no cuenta con una adecuada gestión que nos detalle los objetivos a cumplir, es decir la entidad no cuenta con reportes que informen sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas anuales, las razones de los incumplimientos totales o parciales y los correctivos requeridos para mejorar su rendimiento, elementos indispensables para la toma de decisiones al mayor nivel de administración

Recomendación N° 1: Ordenar que los jefes de los departamentos de Coordinación Técnica y de Planificación, preparen los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de manera que su aplicación permita la generación de informes útiles para mejorar la gestión de la Municipalidad.

Evaluación del desempeño como base de medición de la eficiencia en el uso del recurso humano.

La administración de la entidad no ha realizado evaluaciones al desempeño de sus funcionarios y servidores en general, para conseguir diversos objetivos intermedios y fundamentales como los señalados en los artículos del 84 al 88 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Homologación y Unificación Salarial. Creemos que es una sana práctica contar con material de consulta, con el fin siempre de llegar a la eficacia en las operaciones. La sección de Recursos Humanos no establece herramientas como elemento clave de control en la administración de personal, que permita conocer la productividad y calidad de los servicios que proveen los servidores municipales, ocasionando que se produzcan nombramientos, ascensos, reclasificaciones, sin ningún criterio técnico, por este motivo existe la desorganización e incongruencia en la ejecución de los procesos y no cuentan con material de consulta y respaldo para que sirva a todos los funcionarios.

Conclusión: La Municipalidad de Gualaceo no dispone de un buen desempeño como base de mediación de la eficiencia en el uso del recurso humano, es decir no permite fortalecer, actualizar y ampliar los conocimientos, tendentes a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Recomendación N° 2: Dispondrá que el jefe de Recursos Humanos establezca procedimientos y métodos que permitan la evaluación de desempeño de los servidores de la Municipalidad, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos, que permita conceder estímulos al personal, así como sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo del recurso humano.

Cargo de Jefe de Servicios Generales se mantiene bajo la modalidad de contrato

Para desempeñar el cargo de Jefe de Servicios Generales, la entidad ha suscrito cuatro contratos de servicios ocasionales, en diferentes periodos (de tres meses, dos de cuatro meses y uno de un año, no consecutivos). Para que exista un buen desempeño a este cargo se debe realizar concursos para seleccionar a la persona idónea para realizar dicha actividad, para que así no se tenga problemas aun tiempo determinado. Esto es ocasionado por el Incumplimiento del Art. 20 del Reglamento de la Ley Orgánica de servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que prohíbe la renovación de estos contratos en el ejercicio fiscal siguiente, razón por la cual existe Ineficiencia en la ejecución de los procesos y trabajos diarios.

Conclusión: La contratación ocasional impidió contar a la Municipalidad con un servidor que cumpla las tareas del cargo de forma permanente, lo que da continuidad y eficiencia al ejercicio de la función.

Recomendación Nº 3: El cargo de Jefe de Servicios Generales será cubierto mediante concurso de méritos y oposición, de forma que la Municipalidad cuente con un servidor de planta para el ejercicio de las funciones correspondientes.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Subcomponente: Dirección Administrativa

Declaraciones juramentadas no fueron presentadas por todos los funcionarios obligados

El art. 122 de la Constitución Política del Ecuador manda presentar declaraciones patrimoniales juramentadas al inicio y término de la gestión a los funcionarios de libre nombramiento y remoción, los designados para periodo fijo, los que manejan recursos o bienes públicos y los ciudadanos elegidos por votación popular. La ley indica que los funcionarios deben ser competentes en las funciones que se les asigne y deben contar con la capacitación necesaria. Luego de la revisión en los archivos tanto de secretaria y Recursos Humanos de la Municipalidad, como de la Dirección Regional de Contraloría, se determino la causa de que no habían presentado las declaraciones algunos funcionarios de dicha entidad. Se puede producir Ineficiencia en la ejecución del trabajo diario e incumplimiento de la nueva normativa vigente.

Conclusión: Los funcionarios que laboran en la Dirección Administrativa, deben exigir a los empleados públicos que realicen a tiempo sus declaraciones para que luego no exista ningún tipo de inconvenientes al momento de presentar los informes que sean necesarios.

Recomendación N° 4: Dispondrá que el Jefe de Personal solicite la presentación de las declaraciones juramentadas a los funcionarios señalados en el Art. 122 de la Constitución Política del Ecuador, de cuyo incumplimiento y cumplimiento notificará a la Contraloría General del Estado.

Falta de gestión se revela en una ejecución presupuestaria parcial.

Por falta de Gestión en las labores administrativas realizadas se pudo ver que de un presupuesto codificado se devengaron ingresos, existiendo una diferencia debido a que no se hicieron efectivos varios rubros que constaban en el presupuesto de ingresos o se efectuaron por valores menores. Se debe realizar un presupuesto que tenga la suficiente información para ser revelado ante los directivos de la entidad, es decir no se realizó de una manera oportuna el presupuesto que daba a conocer el estado financiero que en ese entonces el municipio tenía. El presupuesto fue hecho de una manera espontánea afectando la esencia e imagen de la entidad.

Conclusión: La ejecución presupuestaria de ingresos y el devengamiento del gasto denotan una disminuida gestión presupuestaria que afectó la ejecución de buena parte de la programación municipal.

Recomendación N° 5: Ejecutar las acciones necesarias para obtener que los recursos estimados sean entregados por las fuentes de manera oportuna, de manera que el presupuesto pueda ser ejecutado en niveles de consecución de las metas establecidas.

Subcomponente: Dirección Financiera**No se prepararon planes de adquisiciones ni se contó con un registro de proveedores.**

El Jefe de compras no elaboró planes de adquisición ni conto con un registro de proveedores, que facilite y agilite las compras en las mejores condiciones, situación que se originó por la falta de aplicación de la NCI N° 250-01 –Adquisición-. Se debe elaborar planes de adquisición con el fin de organizar las compras que se realice durante el proceso del negocio, siempre observando la calidad y las condiciones en que el producto se encuentre, es decir no existió la coordinación adecuada para manejar planes de adquisición, ni un registro actualizado de proveedores produciéndose un efecto de Ineficiencia en el trabajo y operaciones realizadas pudiendo ocasionar pérdidas económicas para la Municipalidad.

Conclusión: Las adquisiciones de bienes no fueron objeto de una planificación adecuada por parte del jefe de Compras, así como tampoco se contó con un registro de proveedores calificados que permita una más efectiva evaluación previa la toma de decisiones.

Recomendación N°6: Coordinar anualmente con los Jefes departamentales de la entidad las necesidades de los diferentes ítems que conforman las Existencias de Uso y consumo Corriente, de Inversión y Bienes de Larga Duración, a fin de proceder a elaborar los planes de adquisición que deberán incorporarse en los respectivos presupuestos, luego de la revisión y aprobación por parte de la Dirección Financiera.

La entidad no mantiene un adecuado control de los vehículos y Maquinaria

El control del mantenimiento y utilización de los vehículos y maquinaria de la entidad, se encuentra a cargo de una persona contratada que cumple las funciones de Jefe de Servicios Generales. El control se lleva a través del programa Excel, en el cual se registra por cada vehículo y maquinaria únicamente los cambios de combustible y el kilometraje, este último dato solamente de aquellos que tiene su velocímetro en condiciones de funcionamiento. Se debe realizar las gestiones necesarias para adquirir o reparar los velocímetros de los vehículos y maquinaria. Esto sucedió por que no existió la debida coordinación entre el Alcalde y los funcionarios que realizan este tipo de actividad provocando una desmotivación y trabajo mediocre por parte de los funcionarios de la Entidad Publica.

Conclusión: Para el control de los vehículos y maquinaria de la entidad no se utilizaron los registros que permitan consignar todos los datos referidos a su utilización, mantenimiento y reparación, información estadística útil para el control y toma de decisiones.

Recomendación N° 7: Abrir registros para el control de la utilización y mantenimiento de la maquinaria y vehículos de la entidad, los que proveerán información diaria sobre el kilometraje recorrido, persona responsable de su movilización, el destino, horas de salida y llegada, fechas y tipo de mantenimiento y reparaciones efectuadas.

Errores en el proceso de registro afectaron a los saldos de algunos rubros contables.

El sistema contable de la municipalidad es automatizado, utiliza los programas de PROGFIM Y OLYMPO. Estos programas se ajustan a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, produciendo la información requerida, como son los Estados Financieros básicos de Situación Financiera, de resultados, de ejecución presupuestaria y de flujo efectivo. El programa de contabilidad debe ser aprovechado en su totalidad desde bodega, tesorería, Obras Públicas, etc. Este aspecto se produjera si existiera el suficiente conocimiento del funcionamiento y alcance del programa, por parte de todos los servidores responsables del área de trabajo. El sistema contable no cuenta con los suficientes programas para elaborar de una manera eficiente el proceso de registro de los saldos. Por no contar con un sistema contable adecuado existe la demora en la entrega de la información que es necesaria para determinar los rubros que afecten a los saldos de la entidad.

Conclusión: La subutilización del Programa Financiero Automatizado y errores y omisiones cometidas en el proceso de registro de los hechos económicos, afectaron la información financiera y la razonabilidad de los saldos de algunas cuentas de los estados financieros, los que por estas razones se dictaminan con salvedades.

Recomendación N° 8: Instalar de una manera segura programas contables que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia y rapidez de ingreso de los datos, para que así la ciudadanía en general este satisfecha de la labor que realizan los funcionarios del Municipio.

3.6 FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.**

Nº	Recomendaciones	Responsables	Plazo
1	Dispondrá a los servidores a los cuales están dirigidas las recomendaciones y solicitará que se informe sobre su aplicación.	Alcalde	Inmediato
2	<p>1. Ordenará a los jefes de los departamentos de la Coordinación Técnica y de Planificación, preparen los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de manera que su aplicación permita la generación de informes útiles para mejorar la gestión de la Municipalidad.</p> <p>2. Dispondrá al jefe de Recursos Humanos la evaluación de desempeño de los servidores de la municipalidad como u mecanismo para asegurar la eficiencia en el cumplimiento de sus labores, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos.</p> <p>3. Dispondrá al jefe de recursos Humanos, que en base a la</p>	Alcalde	Inmediato

	<p>evaluación al personal, prepare planes de capacitación anuales que serán sometidos a aprobación del alcalde e incluso en el presupuesto de la entidad.</p> <p>4. El cargo de jefe de servicios Generales será cubierto mediante concurso de méritos y oposición, de forma que la municipalidad cuente con un servidor de planta para el ejercicio de las funciones correspondientes.</p> <p>5. Dispondrá que el jefe de personal exija la presentación de las declaraciones juramentadas a los funcionarios señalados en el artículo 122 de la Constitución Política del Ecuador y, a través de su autoridad, notifique a la Contraloría General del Estado el cumplimiento o incumplimiento de este requisito legal. Para el control del procedimiento, el jefe de personal abrirá un expediente de las declaraciones juramentadas patrimoniales de todos los miembros del Consejo, Alcaldes y funcionarios de la entidad.</p>		
3	1. Mantendrá un registro actualizado de proveedores, para lo	Directora Financiera	Hasta 30 de noviembre de 2010

	<p>cual convocará y calificará anualmente a firmas proveedoras.</p> <p>2. Coordinará anualmente con los jefes departamentales de la entidad las necesidades de los diferentes ítems que conforman las existencias de uso y consumo corriente, de inversión y bienes de larga duración a fin de proceder a elaborar los planes de adquisiciones que deberán incorporarse en los respectivos presupuestos luego de la revisión y aprobación por parte de la Directora Financiera</p>	Jefe de compras	Hasta 30 de noviembre de cada año
4	<p>Abrirá registros para el control de la utilización y mantenimiento de la maquinaria de vehículos de entidad, los que proveerán información diaria sobre el kilometraje recorrido, personas responsables de su movilización, el destino, horas de salida y llegada, fechas y tipo de mantenimiento y reparaciones efectuadas.</p> <p>Realizara las gestiones necesarias tendientes a adquirir o reparar los velocímetros de los vehículos y maquinaria</p>	Jefe de Servicios Generales	Inmediato

<p>conjuntamente con el guardalmacén procedan a analizar la información disponible y establezcan los bienes que conforman las distintas cuentas del rubro activo fijo, información con la cual la Contadora efectuara los asientos de ajuste, de ser el caso, manteniendo como respaldo de los mismos, los informes de los servidores indicados.</p> <p>Periódicamente, conciliara la información contable con la que se mantiene en bodega, la que permitirá detectar y corregir errores oportunamente.</p> <p>Igualmente, en coordinación con el director de avalúos y catastros, establecerá y registrara contablemente los bienes inmuebles de propiedad municipal, tanto las edificaciones como los terrenos.</p> <p>Mantendrá coordinación con la tesorera general, referente al control tanto físico como contable de los documentos que la identidad mantenga como garantía, para lo cual solicitara que la funcionaria en</p>	<p>Contadora General</p> <p>Contadora General</p> <p>Contadora General</p>	<p>noviembre de 2010</p> <p>Mensualmente</p> <p>Hasta el 30 de noviembre de 2010</p> <p>Mensualmente</p>
--	--	--

	<p>mención le informe mensualmente sobre movimientos de ingresos y egresos de los documentos.</p> <p>3. Hasta que se utilice el modulo del programa Olimpo relacionado con el manejo de bodega deberá emitir reportes mensuales a la contadora general, sobre los ingresos y egresos de bienes que conforman la existencias, para que sean registrados contablemente</p>	Guardalmacén General	Mensualmente
6	Dispondrá que el procurador sindico y los servidores responsables, vigilen y aporten los trámites judiciales, con la finalidad de obtener un rápido pronunciamiento de las autoridades judiciales	Alcalde	Inmediato
7	Presentara a la máxima autoridad, un informe que contenga los conceptos de los valores por cobrar y por pagar y las gestiones realizadas para hacerle efectivo antes de que opere la caducidad o prescripción de la acción legal. En caso de proceder la eliminación de los registros contables, mantendrá la documentación del respaldo de los asientos contables respectivos	Directora Financiera	Hasta el 30 de noviembre de 2010

	que los respalden, en función de las políticas definidas en acatamiento de la sugerencia anterior y aplicara estas a los movimientos futuros de los bienes de larga duración.		
10	En el ejercicio de sus funciones observará las funciones legales que rigen la función pública y en particular las prohibiciones constantes en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.	Alcalde	Inmediato
11	Coordinara con el COPOE la utilización y devolución de las partes y piezas del puente que se encuentra bajo la custodia de la municipalidad, a fin de favorecer alguna comunidad de su jurisdicción o en su defecto devolver a su propietario a fin de terminar la responsabilidad sobre su custodia	Alcalde	40 días
12	Considerara en el presupuesto un monto suficiente para la contratación de una póliza de seguros que cubra los bienes muebles contra riesgo de pérdida por hurto o robo, daños por accidentes y otros a los que hayan expuestos.	Directora Financiera	Anualmente

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 INTRODUCCIÓN.

Al terminar la auditoría a la Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo, es necesario que todas las hojas de hallazgos se cumplan a cabalidad, con el único objeto que estos sean analizados y revisados por las autoridades competentes ya que su finalidad es mejorar la gestión dentro de la Municipalidad.

Es importante sugerir que todas las conclusiones y las recomendaciones estén basadas en los análisis realizados en el transcurso de la auditoría tales como: observación, entrevistas con los funcionarios y usuarios de la Municipalidad, los papeles de trabajo y las hojas de hallazgos que preceden este trabajo de investigación.

4.2. CONCLUSIONES.

- Falta de Objetivos, políticas y estrategias definidas causan división interna.
- Ordenanzas desactualizadas y ausencia de otras no permite el funcionamiento óptimo de la organización municipal.
- Impertinencia del Concejo en asuntos operativos y administrativos.
- Poca coordinación del alcalde con los mandos medios por falta de comunicación.
- Concentración del poder de decisión en la Alcaldía.
- Espacio Físico inadecuado y falta de equipos en Secretaría General.
- Demora en los trámites para el cumplimiento de las resoluciones del Concejo y disposiciones de la Alcaldía.
- Falta de asesoramiento a Tesorería por parte del Asesor Jurídico para iniciar la acción coactiva.
- Jurídico no tiene un registro ordenado de ordenanzas administrativas y tributarias, algunas de las tributarias no se encuentran publicadas en el Registro Oficial.
- Desorganización del archivo y falta de políticas en el manejo de personal.

- No se tiene un plan de capacitación del personal causando concentración en pocos funcionarios y empleados.
 - Débil coordinación con las diferentes secciones no permiten realizar un trabajo en equipo.
 - Falta de agilidad en la adquisición de materiales y suministros retrasan las actividades administrativas y la ejecución de obras y prestación de servicios.
 - La formulación del presupuesto no se realiza de manera oportuna entrando en vigencia en forma tardía, faltando la participación y coordinación activa de todos los departamentos, de la comisión respectiva del Concejo y de la sociedad civil.
 - Sistemas automatizados de uso individualizado en Contabilidad y Recaudación, no permite optimizar la información para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.
 - Falta de generación de catastros de patentes, activos totales, vehículos y ocupación de la vía pública entre otros causa pérdidas a la municipalidad.
 - Tesorería carece de políticas adecuadas para la recuperación de la cartera vencida.
 - Falta de capacitación a una buena parte de los servidores del área financiera.
 - El crecimiento de las responsabilidades y la falta de personal de apoyo en la Dirección, causa una débil coordinación con las secciones de Obras Sanitarias y Planificación.
-
- Labores de estudio, diseños, preparación de términos de referencia y fiscalización realizadas por el Director de Obras Públicas son incompatibles.

- Las liquidaciones de obras relacionadas con las contribuciones especiales de mejoras, no son remitidas a tiempo a la Dirección Financiera para su determinación, emisión y cobro.
- La falta de medios de movilización, equipo adecuado y comunicación interna y de campo, retrasan la ejecución de obras y la prestación óptima de los servicios.
- Falta de comunicación con el Ejecutivo para programar acciones de forma coordinada, causa cruce de órdenes frecuentes.
- La falta de una dirección técnica en el manejo de los servicios de higiene ambiental, mercados, camal y cementerio no permiten prestar de manera eficientemente estos servicios y a la vez las actividades de Comisario Municipal y de Construcciones, causando sobrecarga de trabajo.
- Bajo nivel de instrucción y poca colaboración del personal de inspectores de la Comisaría en labores de control.
- Falta de movilización para un control efectivo en el centro urbano y en parroquias rurales.
- Cortes del servicio de agua en épocas de lluvias por desplazamiento de tierra en canal abierto de conducción.
- Sistema de agua antiguo no recibe ningún tratamiento, poniendo en peligro la salud de los usuarios.
- Contaminación del río Santa Bárbara por el desfogue directo de las aguas servidas del sistema de alcantarillado.
- Recolección y barrido de calles anormal e insuficiente por daños frecuentes del recolector y falta de personal.
- Desorden y congestión en la ocupación de puestos en mercado y plazas, especialmente en días de feria.
- Falta de libros, mobiliario y estrecho espacio físico no permite ofrecer un buen servicio de biblioteca.
- Insuficiente normas de higiene en faenamiento de ganado y falta de control de aptitud de las reses para el consumo humano.
- Mantenimiento y seguridad insuficiente en las instalaciones del cementerio por falta de personal y obras complementarias.

4.3. RECOMENDACIONES.

- Asumir los Objetivos, políticas y estrategias definidas en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.
- El Concejo debe actualizar y complementar el marco jurídico institucional, en coordinación con los directores y Jefes de los niveles de apoyo y operativo, comenzando por el Orgánico Funcional.
- Se deben realizar reuniones periódicas para planificar y evaluar las actividades.
- Adecuar espacio físico y adquirir equipo de cómputo y nueva centralilla telefónica.
- Mantener actualizado los expedientes y adoptar políticas definidas en el reclutamiento, control y evaluación del personal.
- Actualizar el Reglamento de Adquisiciones eliminando pasos innecesarios.
- Crear la Dirección Administrativa Financiera otorgando mayor poder de decisión.
- Formular el presupuesto en coordinación con todos los departamentos y de manera especial con el Comité Ejecutivo del Plan de Desarrollo en lo referente a las inversiones.
- Adquirir nuevos vehículos y equipos de manera progresiva, e instalar extensiones telefónicas, así como una radio base para la comunicación a través de radios portátiles.
- Se debe mantener reuniones de trabajo semanales para determinar las actividades y utilización de los equipos de manera coordinada.



4.3. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.mintrab.gov.ec>

<http://www.contraloria.gov.ec>

<http://www.iess.gov.ec>

<http://www.gualaceo.gov.ec>

<http://www.asamblanacional.gov.ec>

BACON Charles Manual de Auditoría Interna Libro.- México DF. Hispanoamericana, 1973.- Segunda.

CUBERO Teodoro Manual Específico de Auditoría de Gestión Libro.- Cuenca: sn, 2009.

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO Plan de Desarrollo Cantonal de Gualaceo.

MALDONADO Milton Auditoría de Gestión Libro.- Quito, 2006, Tercera.