



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA
ACUACULTURA Y PESCA”**

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

Autora:
ANA PAULA ORDOÑEZ QUEZADA

Director:
ING. MIGUEL ÁNGEL ARPI

CUENCA – ECUADOR

2011



DEDICATORIA

Al culminar una etapa más de mi vida dedico esta tesis a Dios por ser quien ilumina mi camino día tras día, a ti mamá quien fuiste padre y madre al mismo tiempo, supiste guiarme y darme todo el apoyo incondicional en mis estudios, dándome fuerza para alcanzar mis ideales a pesar de los obstáculos que se me presentaron, a ti papá que desde el cielo me cuidas y me das las fuerzas para no rendirme, a mis hermanos Cesar y Bayardo quienes estuvieron ahí para brindarme todo su apoyo y compartir bellos momentos.

Ana Paula Ordoñez



AGRADECIMIENTO:

A la Universidad del Azuay que me brindó la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa institución, al Ing. Miguel Ángel Arpi: Director de tesis quien supo guiarme constantemente durante la elaboración de esta investigación.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y así a todos los servidores públicos que me brindaron las facilidades necesarias para realizar mi trabajo de investigación.



RESPONSABILIDAD

Los conceptos y opiniones que se vierten en el presente proyecto son de absoluta responsabilidad de la autora.

(f) _____

Ana Paula Ordoñez Quezada



INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESPONSABILIDAD.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	ix
INDICE DE FOTOGRAFÍAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
1. ASPECTOS GENERALES DEL MAGAP.....	2
1.1. Introducción.....	2
1.2. Reseña Histórica del MAGAP.....	2
1.3. Misión.....	4
1.4. Visión.....	4
1.5. Objetivos del Ministerio.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivo Especifico.....	5
1.6. Organigrama.....	6



1.7. Situación Actual.....	7
1.8. Estructura económica y funcional.....	8
1.8.1. Estructura Económica.....	8
1.8.2. Estructura Funcional.....	8
CAPITULO II.....	10
2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	10
2.1. Introducción.....	10
2.2. Base legal y reglamentación.....	10
2.3. Definición, alcance y enfoque de auditoría de gestión.....	11
2.3.1 Definición.....	11
2.3.2. Alcance.....	11
2.3.3. Enfoque.....	12
2.4. Objetivos de una auditoría de gestión.....	14
2.4.1 Objetivo Central.....	14
2.4.2 Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO III.....	15
3. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	15
3.1. Introducción.....	15
3.2. Herramienta.....	15
3.2.1. Equipo Multidisciplinario.....	15
3.2.2. Control Interno.....	16
3.2.3. Riesgos de Auditoría de Gestión.....	28
3.2.4. Muestreo en la Auditoria de Gestión.....	30
3.2.5. Evidencias suficientes y competentes.....	31



3.2.6. Papeles de trabajo.....	33
3.2.7. Parámetros e indicadores de gestión.....	35
3.3. Programas de trabajo.....	39
3.4. Técnicas de Auditoría.....	39
3.5. Pruebas de Auditoría.....	41
CAPITULO IV.....	42
4. APLICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION AL MAGAP.....	42
4.1. Introducción.....	42
4.2. FASEI Conocimiento Preliminar.....	43
4.2.1. Orden de Trabajo Preliminar de Auditoria.....	45
4.2.2. Notificación del Inicio de la Auditoria.....	46
4.2.3. Notificación del Inicio de la Auditoria al MAGAP.....	47
4.2.4. Notificación por la prensa.....	48
4.2.5. Cedula Narrativa.....	49
4.2.6. Visita Previa.....	52
4.2.7. Evaluación del Control Interno.....	64
4.2.8. Enfoque de la Auditoria.....	77
4.2.8.1. Motivo de la Auditoria.....	77
4.2.8.2. Objetivos de la Auditoria.....	77
4.2.8.3. Enfoque.....	78
4.2.8.4. Alcance de la Auditoria.....	78
4.2.8.5. Componente y Subcomponentes.....	78
4.3. FASE II PLANIFICACIÓN.....	79
4.3.1. Orden de Trabajo.....	80



4.3.2. Evaluación específica de Control Interno	81
4.3.2.1. Coordinación Financiera.....	81
4.3.2.2. Coordinación Administrativa.....	82
4.3.3. Evaluación de Riesgos.....	85
4.3.3.1. Coordinación Administrativa.....	85
4.3.3.2. Coordinación Financiera.....	90
4.3.4. Memorándum de planificación.....	91
4.3.5. Programas de trabajo por subcomponente.....	112
4.4. FASE III EJECUCION.....	116
4.4.1. Aplicación de los programas de trabajo.....	118
4.4.2. Hojas de resumen de hallazgos.....	141
4.4.3. Estructura del informe de auditoría.....	157
4.5. FASE IV Comunicación de Resultados.....	160
4.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.....	187
4.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría.....	191
CAPITULO V.....	195
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	195
5.1. Introducción.....	195
5.2. Conclusiones.....	196
5.3. Recomendaciones.....	198
5.4. Bibliografía.....	199
5.4.1. Referencias y Autores.....	199
5.4.2. Jurisprudencia Reglamentos y otros.....	199
5.4.3. Vínculos de Internet.....	200



5.5. Anexos.....	201
------------------	-----

INDICE DE ILUSTRACIONES

Cuadro 1. 1.Funcionarios Principales del MAGAP.....	8
Cuadro 1. 2. Estructura Económica del MAGAP.....	8
Cuadro 1.3 Enfoque integral de Auditoría de Gestión.....	13
Cuadro 1. 4. Componentes del Sistema de control y gestión de riesgos.....	18
Cuadro 1.5. Tipos de Control.....	25
Cuadro 1.6. Combinación de los posibles estados de los elementos de la evaluación del nivel de riesgo.....	29
Cuadro 1.7. Evidencia competente.....	31

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Datos Personales de Funcionarios.....	201
Anexo 2: Matriz de Factores Internos y Externos.....	202
Anexo 3: Tabulación.....	204
Anexo 4: Entrevista al Coordinador Financiero.....	207

INDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografía # 1 Entrada del MAGAP.....	208
Fotografía # 2 Bodega de Suministros.....	208
Fotografía # 3 Bodega de Activos Fijos.....	209
Fotografía # 4 Bodega de Insumos.....	209



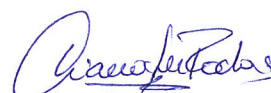
RESUMEN

El presente trabajo de investigación se encamina a la aplicación de una auditoria de gestión al MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA, ubicado en la provincia del Azuay, durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010, a la coordinación Financiera y Administrativa; cuyo proceso está conformado por cinco fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información-comunicación y supervisión-monitoreo basándonos en conocimientos técnicos y prácticos, así como en manuales, libros, folletos y demás fuentes bibliográficas recopiladas durante la investigación, y así emitir un informe con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

ABSTRACT

The present research project is directed to apply a management audit to the Financial and Administrative coordination Department of the MINISTRY OF AGRICULTURE, CATTLE, WATER RESOURCES AND FISHING, located in the province of Azuay, during the period between January 1st 2010 and December 31st 2010. The process contains five phases: preliminary knowledge, planning, execution, information-communication and supervision-monitoring. This work was based on technical and practical knowledge, as well as on the research in manuals, books, leaflets, and other bibliographic sources, which allowed us to present an inform with the consequent comments, conclusions and recommendations.




Translated by,

Diana Lee Rodas



INTRODUCCION

En la actualidad el manejo de los recursos públicos, es un sistema organizado, debido al control por parte del Estado en representación del Gobierno Nacional, el mismo que propone un mejoramiento en cuanto al manejo de los recursos públicos midiendo el nivel de eficiencia y eficacia.

Aplicando la auditoría de gestión en el MAGAP, se refleja el nivel de consecución de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades y procedimientos dentro de la entidad, así también poder encontrar y detectar debilidades y oportunidades, con el fin de emitir recomendaciones que puedan ser cumplidas a cabalidad.

Al realizar el trabajo investigación en el MAGAP se considera, que es de gran importancia ya que se puede establecer deficiencias o irregularidades en la entidad, con el fin de estructurar un informe con las posibles mejoras para la institución; la finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las coordinaciones. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Para ejecutar este trabajo se utilizará los métodos cuantitativos y cualitativos como: entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones, además, para recolectar y recopilar la información de interés acudimos a consultas bibliográficas y lincográficas. La aplicación de la auditoría se llevó a cabo en la Coordinación Administrativa y en la Financiera.



CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DEL MAGAP

1.1. Introducción

En este capítulo se detallara todo lo referente de la entidad que es objeto de estudio temas como: su reseña histórica, datos generales, misión, visión, objetivos de la institución, gracias a la bibliografía proporcionada por los servidores públicos de la entidad así como en su página web.

Se expondrá además las principales actividades de la entidad, el organigrama bajo el cual se trabaja, 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 2010, reglamento orgánico funcional, manuales de procesos, normas agrarias, texto del proyecto del plan estratégico de la entidad, entre otros. También se utilizó material de apoyo como: la Constitución de la República del Ecuador, Ley de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica del Sector Publico.

1.2 Reseña Histórica del MAGAP

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, fue creado mediante Decreto Ejecutivo N°3, del 31 de Enero de 1901, publicado en el Registro Oficial N° 1293, del 3 de Enero de 1901, siendo Presidente constitucional de la República el General Eloy Alfaro, año en el cual se establecen 5 Ministerios de: De lo Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda, Fomento y Guerra y Marina.



La Junta Militar del Gobierno, mediante Decreto Supremo N° 2681, del 20 de Noviembre de 1964, publicado en el Registro Oficial N° 378 de la misma fecha, cambia la denominación por el de Agricultura y Ganadería.

Luego se denominara Ministerio de la Producción, para luego en la Administración del General Guillermo Rodríguez Lara, se crea el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El artículo del Decreto Ejecutivo No. 07 de 15 de Enero del 2007 publicación en el registro oficial No. 36 de 8 de Marzo del 2007, se cambia de denominación al Ministerio de Agricultura, Ganadería por el de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 144 de 26 de Febrero del 2007, se publicó en el Registro Oficial No. 37 de 9 de Marzo del 2007, se transfieren al MAGAP las competencias de pesca y acuacultura, que se encontraban a cargo del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

En el registro Oficial No. 120 de 5 Julio del 2007, se publicó el Decreto Ejecutivo No. 437 de 22 de Junio del mismo año, que en su artículo No. 1 establece que “Sera facultad expresa de los Ministros de Estado establecer la organización de cada uno de sus ministerios, en forma especial, la creación o supresión de subsecretarías, sin que sea necesaria la expedición de decreto ejecutivo alguno” (Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva Decreto Ejecutivo 2426, publicado en el Registro Oficial 536 de 18 de Marzo del 2002, Art. 11 lit. i), Presidencia de la Republica 2002.)

El Gobierno Nacional mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2020, Políticas de Estado para el Sector Agro, ha establecido lineamientos generales y específicos en los que el MAGAP deberá actuar, lo cual se resume básicamente en la Reactivación del Sector Agro por medio del incremento de su productividad y competitividad a través la canalización del crédito, asistencia técnica, priorización de cultivos, facilitación de la comercialización y fortalecimiento de la institucionalidad del sector.

El Ministerio de Finanzas con oficio No. ME-SP-CDPP-2009-0455, de 16 de Febrero del 2009 emite Dictamen Presupuestario Favorable para expedir la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Agricultura y Pesca.



La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, con oficio No. DI-SENRES-2009-0002721, de 3 de Abril del 2009 emite Dictamen Favorable al Proyecto

1.3 Misión

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la Institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y formar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país. Acción que permite el incremento de la productividad y competitividad, para lograr su crecimiento y desarrollo permanente, a través de la asistencia técnica y zonificación de acciones que garantizan la sostenibilidad del agro.¹

1.4 Visión

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.²

1.5 Objetivos del Ministerio

1.5.1 Objetivo General

Asegurar que los envíos de frutas y hortalizas, amparados por Certificado Fitosanitario de Exportación² (CFE) emitidos por AGROCALIDAD, estén libres de plagas de importancia cuarentenaria y de plagas no cuarentenarias reglamentadas y que además cumplan con las normas exigidas por los países importadores, a través de la implementación del Programa de Certificación Fitosanitaria de Frutas y Hortalizas de Exportación.

¹ http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=125

² http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=126

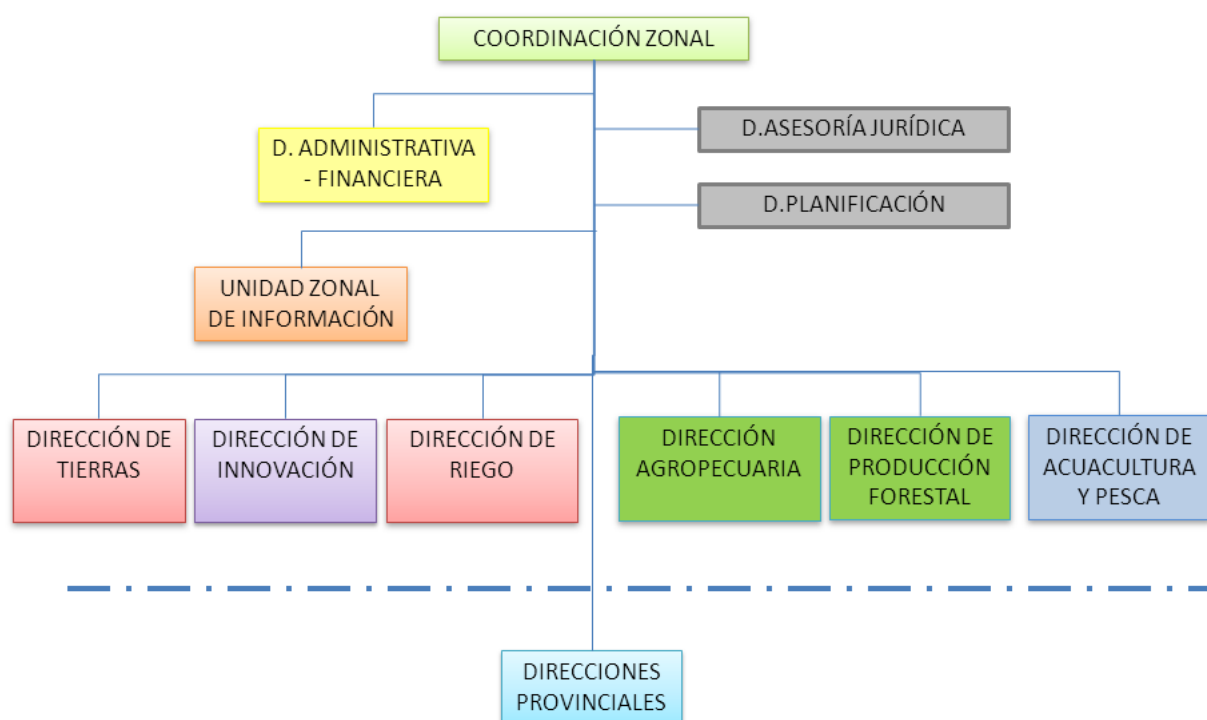
1.5.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de

servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.⁴

1.6 Organigrama

ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL PROYECTADA A NIVEL ZONAL



12

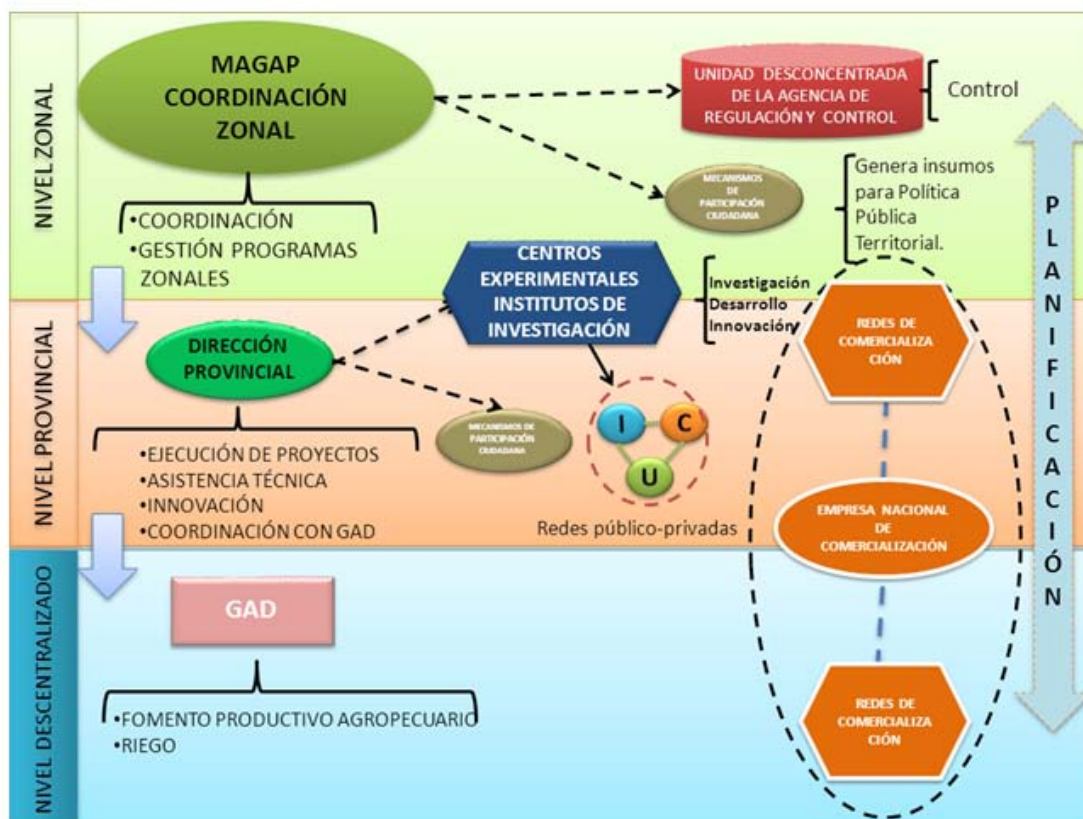
Fuente: http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=505&Itemid=269

⁴http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=156

ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL PROYECTADA A NIVEL PROVINCIAL



Nivel Subnacional



Fuente

Tomada de http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=506&Itemid=270

1.7 Situación Actual

En la actualidad el MAGAP de la provincia del Azuay realiza sus actividades y funciones en un edificio propio ubicado en las calles Vega Muñoz 2-40 y Tomás Ordóñez, siendo además propietarios de algunos terrenos ubicados en Ucubamba y cantones del Azuay.

Al MAGAP de la provincia del Azuay le corresponde la dirección, control administrativo, financiero, operacional y de coordinación provincial, funciona con apego a la Ley Orgánica del Servicio Público y sus reglamentos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones.

Las leyes que rigen al MAGAP son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Publico
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Contratación Publica
- Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Publica
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional
- Ley de la Contraloría General del Estado
- Ley de Transporte
- Normas Agrarias
- Ley de Modernización
- Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa
- Ley de Transparencia
- Manejo de los Bienes del Sector Publico
- Código Penal

Funcionarios Principales del MAGAP de la Provincia del Azuay

Cuadro 1. 1. Funcionarios Principales del MAGAP

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
Serrano Salgado Francisco	Director Técnico
Clavijo Romero Luis Antonio	Coordinador de la Unidad de Asesoría Jurídica
Fernández Pesantez Olga	Coordinadora de la Unidad de Gestión Administrativa
Pérez Idrovo Wilson Fernando	Coordinador de la Unidad de Gestión Recursos Financieros
Encalada Alvarado Glauco Petronio	Coordinador de la Unidad de Formulación de Planes Agropecuarios
Tapia Rodríguez Sergio Vicente	Coordinador de la Unidad de Ejecución de los Planes Agropecuarios

1.8 Estructura Económica y Funcional

1.8.1 Estructura Económica

Los bienes con los que cuenta el MAGAP de la provincia del Azuay para el desarrollo de sus funciones tanto administrativas como para llevar a cabo la consecución de las actividades públicas son los que se muestran en el cuadro adjunto:

Cuadro 1. 2. Estructura Económica del MAGAP de la provincia del Azuay

DESCRIPCION	SALDO AL 31/12/2010
Bienes Muebles	391.135,77
Bienes Inmuebles	1,368.797,69
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1,759.933,46

Los datos fueron tomados del libro de Saldos Contables Unidades Ejecutoras MAGAP

1.8.2 Estructura Funcional

La Estructura Orgánica del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, está compuesta por los siguientes niveles:

- Nivel Ejecutivo;
- Nivel Asesor;
- Nivel de Apoyo;



- Nivel Operativo.

El Nivel Ejecutivo está compuesto por:

- El Ministro de Agricultura y Ganadería;
- El Señor Viceministro;
- El Subsecretario de Política, Comercio e Información Sectorial; y,
- Los subsecretarios regionales

El Nivel Asesor está conformado por:

- Consejo Agrario Superior;
- Consejos Agrarios Provinciales;
- Comité de Concertación Agropecuaria;
- Consejos de Concertación Agropecuaria Regional;
- Dirección de Gestión Sectorial y Desarrollo Institucional;
- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección de Asesoría Jurídica

El Nivel de Apoyo está conformado por:

- Dependencias de la Subsecretaría General:
- Dirección Administrativa - Financiera, conformada por:
- División Administrativa.
- División Ejecución presupuestaria y contabilidad.
- División de Administración de Caja.
- Dirección de Recursos Humanos, conformada por:
- División de Administración del Sistema.
- División de Capacitación.

El Nivel Operativo está conformado por:

- Dependencias de la Subsecretaría de Política, Comercio e Información Sectorial:
- Dirección de Análisis de Políticas, conformada por:
- División de Políticas Macroeconómicas; y,
- División de Políticas Sectoriales.
- Dirección de Comercio Interno y Externo, conformada por:
- División de Comercio Interno; y,
- División de Comercio Externo.⁵

⁵ Reglamento Orgánico Funcional del MAGAP



CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

2.1 Introducción

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

2.2. Base legal y reglamentación

La Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en referéndum Nacional el 28 de Septiembre de 2008 indica en el capítulo quinto, sección tercera, artículo 211 y 212 que “La Contraloría general del Estado es un organismo técnico encargad del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. Cuyas funciones principales son:

- Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
- Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía.
- Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
- Asesorar a los órganos y entidades del estado cuando se lo solicite.

2.3 Definición, alcance y enfoque de auditoría de gestión

2.3.1 Definición

La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.⁶

2.3.1 Alcance

La Auditoría de Gestión puede realizarse de forma integral (a toda la entidad) o en forma específica (parte de ella), que puede ser una actividad, un grupo de operaciones, un sistema etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas 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:

- 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.

⁶ Contraloría General del Estado “Manual de Auditoría”

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.⁷

2.3.3 Enfoque

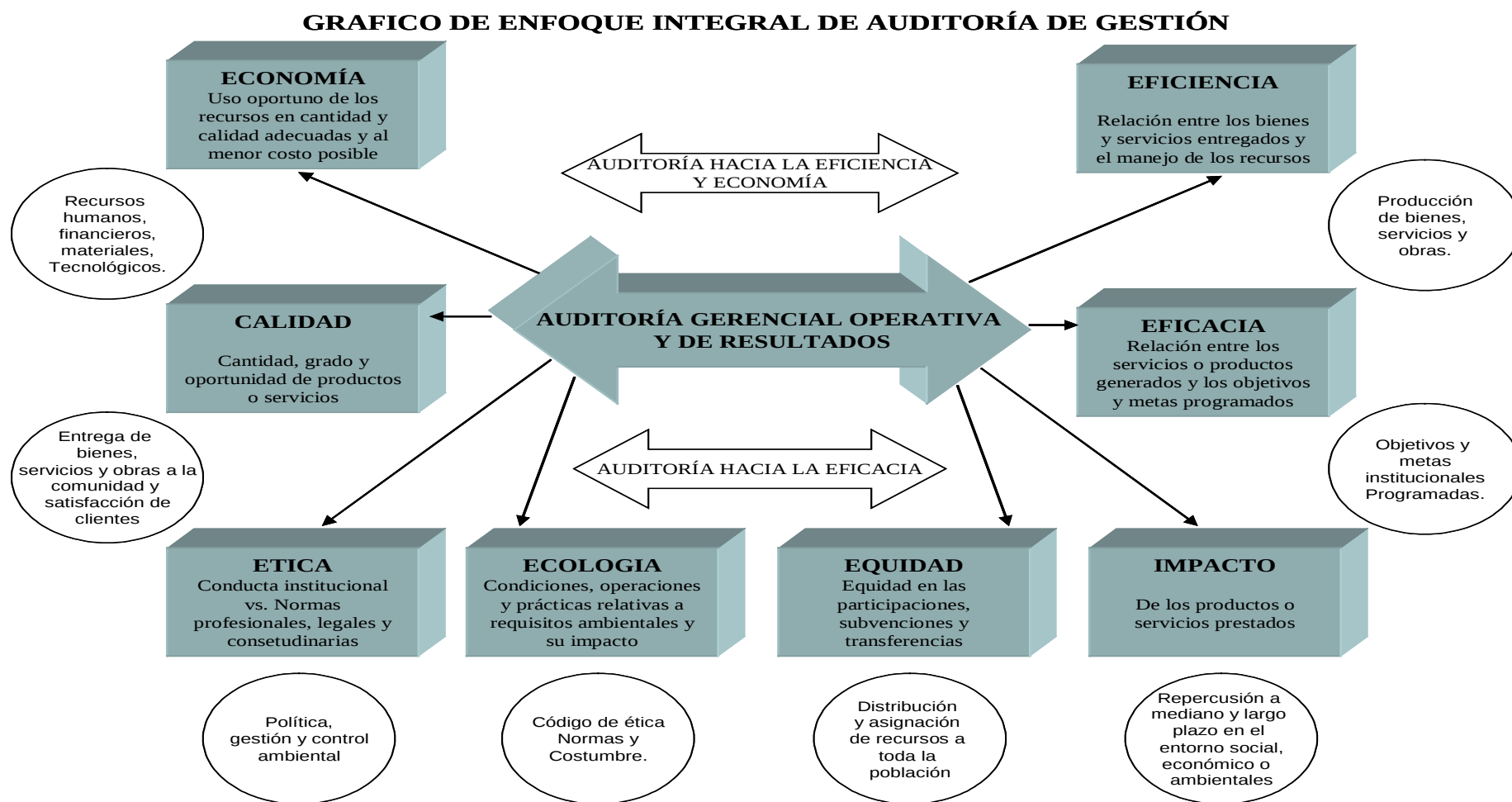
La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

- 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.
- 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.
- 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.⁸

⁷Contraloría General del Estado “Manual de Auditoria”

⁸Contraloría General del Estado “Manual de Auditoria”

Cuadro 1. 3. Enfoque integral de Auditoría de Gestión



Fuente tomada de la Contraloría General del Estado “Manual de Auditoria”



2.4. Objetivos de una auditoría de gestión

2.4.1 Objetivo General

- Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos
- Determinar el grado de satisfacción de los recursos de bienes y servicios
- Evaluar el manejo eficiente de los recursos, normativas, leyes, controles, etc.
- Determinar las causas de ineficiencia, errores, desviaciones
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.⁹



CAPITULO III

3. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 Introducción

En este capítulo, se analizará el control que existe dentro de las actividades que se realizan en la auditoría de gestión, tipos de control, así también estudiaremos los riesgos que existen, mediante la aplicación de los indicadores de gestión, que serán de mucha ayuda para elaborar dicha auditoría.

3.2 Herramientas

3.2.1 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.¹⁰

3.2.2 Control Interno

COSO I

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Con este informe culmina una tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION a cargo del COSO.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes: Criterio of Control (CoCo), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA por las siglas del inglés); Comisión Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; Comisión King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.

10 Contraloría General del Estado "Manual de Auditoría"



La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.¹¹

COSO II

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales citados en el punto uno de este capítulo, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado que para fines de este estudio se denominará COSO II. Los aspectos más relevantes de

esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

a. Incorpora objetivos **ESTRATÉGICOS** como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: **OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.**

b. Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: establecimiento de objetivos; identificación de eventos; y, respuesta a los riesgos.

c. Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los **riesgos** con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

A continuación se presenta una comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según COSO II, COSO y MICIL:

Cuadro 1. 4. Componentes del Sistema de control y gestión de riesgos

COSO II	COSO	MICIL
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Fuente Marco Integrado “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura



que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

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

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

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

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

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

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables
- Honestidad y responsabilidad
- Salvaguarda de los recursos.¹¹

Componentes del COSO ERM

La estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente de Control
2. Establecimiento de Objetivos

¹¹ "Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuestas a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo¹²



1. **Ambiente de Control.**- 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.

Es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, basándose en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal.

¹² "Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

EL CLIMA EN LA CIMA es un compromiso por parte de la máxima autoridad donde se refiere al control y la gestión de los riesgos- es fundamental para un buen ambiente interno de control e influye de modo significativo en sus otros factores.

Factores que integran el componente

- **Integridad y valores éticos:** Son elementos esenciales del ambiente interno de control y afecta al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, empleados, proveedores, clientes, competidores y del público en general.
- **Filosofía y estilo de la alta dirección:** Refleja los valores de la entidad y la forma en que se establecen políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el cumplimiento de normas, leyes, selección de alternativas en cuanto a la aplicación de PCGA y las NIIF y la comunicación amplia con el personal.
- **Consejo de Administración y comités:** Es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, experiencia, reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades juega un papel importante para el diseño y funcionamiento de una organización.
- **Estructura Organizativa:** Depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia; proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Sobre la base de estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darles operatividad.
- **Autoridad asignada y responsabilidad asumida:** A mayor grado de autoridad, mayor será su responsabilidad. La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, iniciativa dando como resultado la competitividad y la satisfacción.

- **Gestión del capital humano:** El recurso humano es el más importante dentro de una organización; el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la empresa administra de manera eficiente y eficaz este recurso. Los empleados deben estar preparados para enfrentarse a nuevos retos por lo que el proceso formativo debe ser continuo.
 - **Responsabilidad y transparencia:** Se logra a través del proceso administrativo con la planificación participativa, indicadores de rendimiento, asignación de recursos, establecimiento de autoridad y responsabilidad.¹³
2. **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a la consecución de los mismos. El consejo de administración debe asegurarse de que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y de que estos estén acorde a la misión, visión y sean consecuentes con el riesgo aceptado.

Este componente establece:

- **Objetivos Estratégicos:** Son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad, refleja la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creara valor para sus grupos de interés.
- **Objetivos operativos:** Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.
- **Objetivos de cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de leyes y normas. Ciertos objetivos dependen del tipo de actividad de la entidad. El historial de cumplimientos de una entidad puede afectar de modo significativo – positiva o negativamente - a su reputación en la comunidad y su entorno.
- **Objetivos de información:** Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.

¹³ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

La información también está relacionada con los documentos preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle, los comentarios y análisis de la dirección y los informes presentados a entidades reguladoras.¹⁴

3. Identificación de Eventos: Es un proceso efectuado por el consejo administrativo de una entidad, su dirección y personal restante, para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.

Este componente establece:

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

Herramientas de apoyo.

- Cuestionario de Análisis de Riesgo
- Lista de Chequeo de las Pólizas de Seguro
- Flujo de Procesos
- Análisis de Estados Financieros y otra Información de la Empresa
- Inspección
- Combinación de Herramientas¹⁵

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

¹⁴ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

¹⁵ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

Este componente establece:

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

Métodos de Evaluación:

- Matriz de control
 - Evaluación de riesgos en el análisis de Vulnerabilidad
 - Evaluación de riesgos bajo el método Sentir
 - Evaluación de riesgos en el método Risica¹⁶
5. **Respuesta a los riesgos:** La dirección para decidir su respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

Este componente establece:

Categorías de Respuesta:

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

¹⁶ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

- **Aceptar los riesgos:** No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o impacto del riesgo.
- **Decisión de respuestas:** Para dar respuesta a los riesgos la dirección deberá tener en cuenta los costos y beneficios de las respuestas potenciales y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos.¹⁷

6. Actividades de Control: Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

Este componente establece:

Integración con la decisión sobre riesgos: Después de seleccionar las respuestas al riesgo es necesario que la dirección establezca medidas de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías.

☐ **Principales actividades de Control:** Entre estas tenemos:

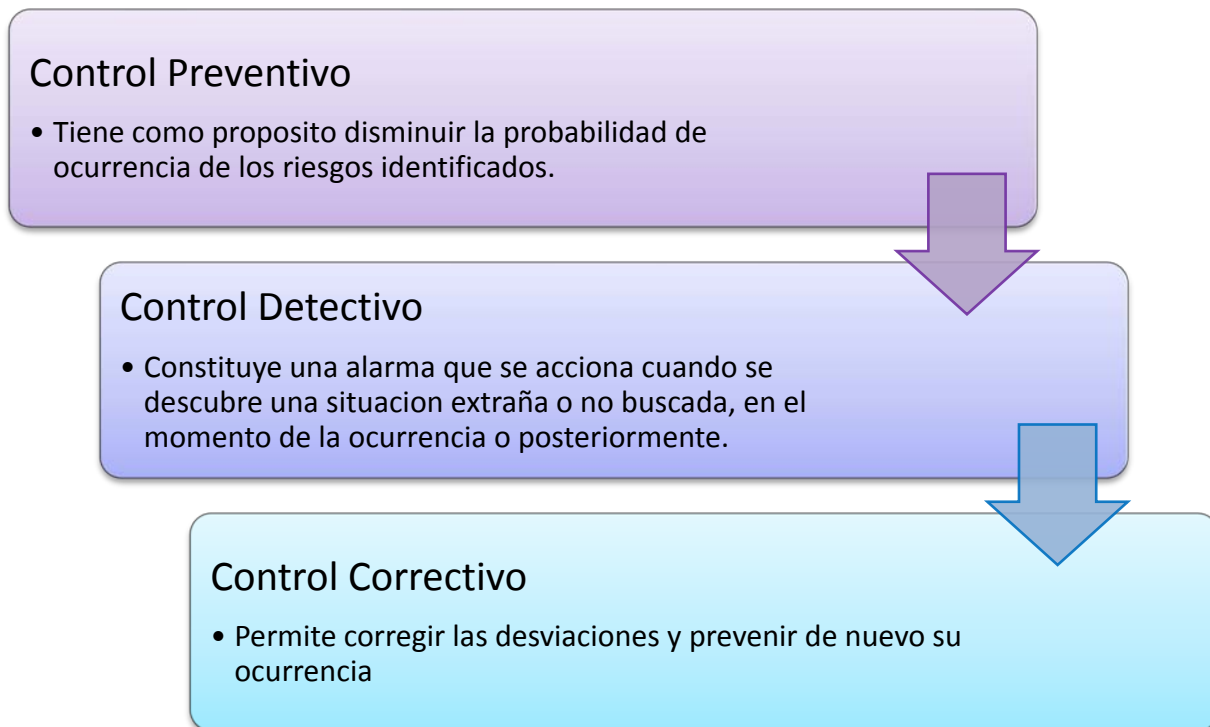
- Análisis efectuadas por la dirección
- Gestión directa de funciones por actividades
- Proceso de información
- Controles físicos
- Indicadores de rendimiento
- Segregación de funciones. Anómala¹⁸

¹⁷ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

¹⁸ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

Tipos de Control

Cuadro 1.5. Tipos de Control



Fuente tomada del Material de Estudios de Auditoría Financiera I del Ing. Miguel Arpi

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

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

Este componente establece:

- **Cultura de información en todos los niveles:** El personal de la empresa debe tener conocimiento de los resultados para lograr su apoyo en la consecución de los objetivos de las unidades y de la institución.

- **Herramientas para la supervisión:** La información es la principal herramienta de supervisión ya que de esta manera se conoce como se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos y metas, y además, como se han utilizado los recursos de la organización.
- **Sistemas Estratégicos e Integrados:** Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, ágiles para registrar las transacciones en tiempos reales, permitiendo a los directivos acceder a información financiera y operativa en forma eficaz para controlar las diferentes actividades.
- **Confiabilidad de la Información:** Para obtener una información confiable se debe averiguar si su contenido es adecuado, oportuno, actualizado y es accesible.
- **Comunicación Interna:** La comunicación debe expresar eficazmente los objetivos de la entidad, la importancia del control interno, el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad y los papeles y responsabilidades del personal.
- **Comunicación Externa:** Proporciona información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o productos, pues puede comprender rápidamente las circunstancias y los riesgos a los que se enfrenta la entidad.¹⁹

8. Supervisión y Monitoreo: *“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.*

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;

¹⁹ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

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

Este componente establece:

- Supervisión Permanente.- autoevaluación
- Supervisión Interna.- mediante la auditoría interna
- Evaluación Externa.- con la participación de la auditoría externa”

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

Es trascendental que si los elementos del CORRE trabajan de manera completa en toda la entidad, bajo el liderazgo de la Máxima Autoridad, como vital responsable de su constitución se alcanzará mayor eficacia, eficiencia en la tarea de la organización.²⁰

3.2.3 Riesgos de Auditoría de Gestión

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

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones, que al ser analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables.²¹

²⁰ “Control de los Recursos y los Riesgos – ECUADOR- (CORRE)

²¹ Maldonado Milton H., “Auditoría de Gestión”

Riesgo Inherente:

Es la susceptibilidad de la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente. Está totalmente fuera de control por parte del auditor ya que es difícil tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.²²

Riesgo de Control:

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Este riesgo también se encuentra fuera de control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida en que se adopten tales recomendaciones.²³

Riesgo de detección:

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Al igual que el riesgo de control mitiga la existencia de altos niveles de riesgo inherente, siendo este riesgo la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgo inherente y de control.²⁴

Evaluación del Riesgo de Auditoría

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel del riesgo se puede medir en cuatro grados que son:

²² Maldonado Milton H., “Auditoría de Gestión”

²³ Maldonado Milton H., “Auditoría de Gestión”

²⁴ Maldonado Milton H., “Auditoría de Gestión”

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor, siendo la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de la misma a obtener.

Elementos de la Evaluación del nivel de riesgo.

- La Significatividad del componente
- La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese ente.²⁵

Cuadro 1.6. Combinación de los posibles estados de los elementos de la evaluación del nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos ero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente tomada Maldonado Milton H., “Auditoria de Gestión”

3.2.4 Muestreo en la Auditoria de Gestión

Cuando el auditor elige una muestra de una población, el objetivo es obtener 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.

²⁵ Maldonado Milton H., “Auditoria de Gestión”

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.

Objetivos:

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

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

- **De apreciación o no estadístico:** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de la muestra son completamente subjetivas por lo que es más fácil que ocurran desviaciones.
- **Estadístico:** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra, provee; ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, a medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida y evaluar los resultados de la muestra.²⁶

3.2.5 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.

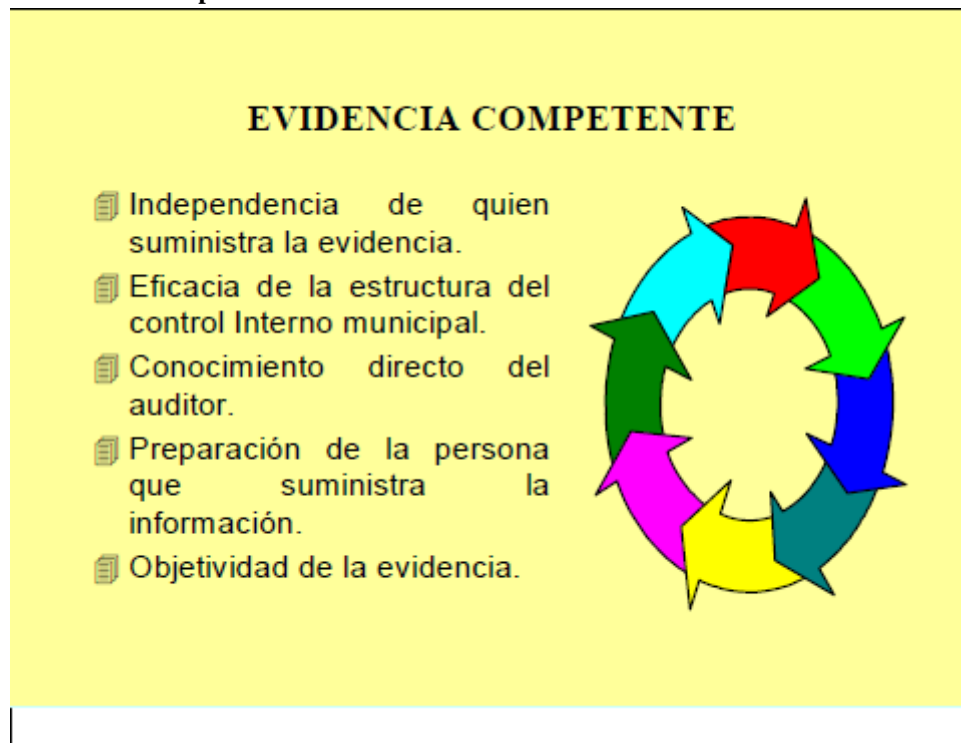
²⁶ Contraloría General del Estado “Manual de Auditoría”

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.

Elementos:

- **Evidencias Suficientes.**-Se refiere a la cantidad de la evidencia requerida, para emitir la opinión de un objetivo de la auditoria. La determinación de la suficiencia de la evidencia incluye: la calidad de la evidencia recolectada, el nivel de la calidad o significado de los hallazgos, el grado asociado que viene de una opinión incorrecta, la experiencia ganada en exámenes anteriores.
- **Evidencias Competentes.**-Es competente si es conforme a la realidad, se debe de obtener de una fuente confiable, es decir hace referencia a la calidad de la evidencia. Al momento de escoger el procedimiento de auditoría debe ser de calidad de las siguientes características.²⁷

Cuadro 1.7. Evidencia competente



Fuente tomada del “Manual Especifico de Auditoria de Gestión”

Clases de Evidencias:

- a. **Física:** Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de las actividades, documentos y registros.
- b. **Testimonial:** Es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c. **Documental:** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d. **Analítica:** Es la resultante de computaciones, comparaciones condisciplinaciones legales, raciocinio y análisis.²⁷

3.2.6 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor en su examen, en los cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas, que sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Propósitos principales:

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

²⁷Manual Especifico de Auditoria de Gestión”

Objetivos principales:

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

Características:

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

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de 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:

- a. **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:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. 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.

- a. **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 aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.²⁸

3.2.7 Parámetros e indicadores de gestión

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

²⁸ Contraloría General del Estado “Manual de Auditoría”

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

Importancia.- El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes.²⁹

Clasificación³⁰

- a. Cuantitativos y Cualitativos:** Los indicadores cuantitativos son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico; mientras que los indicadores cualitativos permiten tener en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno así como la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- b. De uso universal:** Permiten medir la eficiencia y la eficacia, las metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, dentro de este podemos citar:
 - 1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de Información:**

Muestran la capacidad administrativa de la organización para observar, evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglarlos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
 - 2. Indicadores Estructurales:** Permite identificar los niveles de dirección y mando y su grado de responsabilidad en la institución. Estos indicadores permiten evaluar la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio,

²⁹ Contraloría General del Estado "Manual de Auditoría"

³⁰ Contraloría General del Estado "Manual de Auditoría"

operativos y productivos; las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución y las unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

3. **Indicadores de Recursos:** Relacionados con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planificar se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar la planificación de las metas y el grado de cumplimiento de los planes establecidos; formulación de presupuestos, metas y resultado del logro; recaudación y administración de la cartera y la administración de los recursos logísticos.
4. **Indicadores de Proceso:** Aplicables a la función operativa de la entidad, relativa al cumplimiento de misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a la extensión y etapas de los procesos administrativos; extensión y etapas de la planeación, agilidad en la prestación de los servicios y aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
5. **Indicadores de Personal:** Estos indicadores sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos respecto a las condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; rotación y administración del personal y aplicación de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
6. **Indicadores Interfásicos:** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales; sirven para determinar la velocidad de las respuestas al usuario, la demanda y la oferta en el tiempo, satisfacción permanente de los clientes, calidad del servicio, número de quejas así como su atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, etc.

7. **Indicadores de Aprendizaje y Adaptación:** Hace referencia a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, estudios y tareas normales de adiestramiento, investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica y mejoramiento de métodos y procedimientos.

c. **Globales, funcionales y específicos:**

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

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

- **Indicadores Funcionales o Particulares:** En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también de qué tipo de entidad se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.
- **Indicadores Específicos:** Se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, se refieren a todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.



3.3 Programas de trabajo

Concepto.- Es aquel documento en donde el auditor consigna una serie de pasos que le permita ejecutar el proceso de auditoría, el programa deberá ser flexible y realizado de tal forma que nos ayude a maximizar el tiempo de análisis y ejecutar un básico control de calidad de los análisis aplicados, adicionalmente establecerá responsabilidades de ejecución, supervisión y control de los auditores.

Debe existir un programa de auditoría para cada trabajo, sea cual fuere su tamaño o el alcance de la labor a realizar. La extensión del programa variara de acuerdo con las circunstancias y las exigencias de cada caso.

Objetivos:

- Facilitar el acceso al trabajo en forma ordenada y planeada
- Proporcionar la información sobre la apreciación de los procedimientos de contabilidad de la compañía y la amplitud y eficacia de su control interno, para determinar la extensión de los procedimientos
- Dirigir el curso del examen y controlar el tiempo y la extensión del trabajo desarrollado.
- Facilitar una constancia del trabajo realizado, incluyendo los cambios efectuados en el transcurso del examen, de acuerdo con las circunstancias.

Los programas de Auditoria comprenden generalmente tres divisiones:

- Introducción
- Objetivos de la Auditoria
- Procedimientos de auditoría.³¹

3.3 Técnicas de Auditoría

Concepto.- Constituye las herramientas o medios que dispone el auditor para efectuar su trabajo, y se puede definir como: “Los métodos de investigación y prueba que el auditor utiliza en la búsqueda de evidencia necesaria para fundamentar su opinión”

³¹ Material de Estudios de Auditoria Financiera I del Ing. Miguel Ángel Arpi

Su empleo se basa en el juicio profesional del auditor; como toda herramienta, algunas son empleadas con mayor frecuencia que otras; una vez que han sido seleccionadas para emplearlas en una auditoría específica, se transforman en procedimientos de auditoría, es decir, en operaciones específicas a ser ejecutados.

Los procedimientos de auditoría constituyen por lo tanto, la aplicación práctica de las técnicas de auditoría.³¹

Clasificación:

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

Fuente tomada del Manual Especifico de Auditoria de Gestión



3.4 Pruebas de Auditoría

Las pruebas de auditoría pueden ser:

a. Sustantivas: Estas son

- De Razonabilidad: Cuando se dirige a verificar cálculos.
- De Propiedad: Cuando su utilidad esta centrada en la determinación de la existencia física.

b. De cumplimiento: Es la aplicación de cuestionarios de control interno.



CAPITULO IV

4. APLICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION AL MAGAP

4.1 Introducción

En este capítulo se desarrollara las fases de la auditoria de gestión aplicado al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

En la fase de conocimiento preliminar se conocerá el estado actual de la Institución, sus principales actividades, misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones que serán analizadas; de igual manera su ambiente de control e indicadores de gestión.

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

La fase de ejecución, se pondrá en práctica los procedimientos plasmados en la fase anterior, de esta manera podemos obtener los siguientes resultados: Papeles de trabajo, estructura del informe, hallazgos, informes ejecutivos, archivo de papeles de trabajo.

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

En la fase de seguimiento, se elaborara el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones realizadas y la matriz de seguimiento de estas tareas.

4.2 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Por medio del conocimiento preliminar se pretende analizar y estar al tanto de las actividades que desarrolla la entidad y como las están realizando, con el propósito de crear un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de mi labor de auditoría en cada una de sus etapas de manera eficiente y eficaz.

Objetivo

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 razonables.

Actividades:

- Notificación de Inicio de la Auditoria
- Realizar una visita previa con la finalidad de observar, actividades, operaciones y funcionamiento global de la entidad.
- Revisión de archivos y documentos para conocer aspectos fundamentales de la organización como: reglamento interno de trabajo, balances, cédulas presupuestarias, y otros documentos que nos proporcione la entidad.
- Obtener Estados Financieros y Cédulas Presupuestarias del presente periodo y periodo anteriores para realizar procedimientos analíticos.
- Realizar una entrevista al Director Técnico, con el propósito de obtener información general sobre la institución y el contexto en que se desenvuelve; para posteriormente elaborar una cédula narrativa donde se detallaran los aspectos más significativos de la misma.
- Establecer criterios para la evaluación en la auditoría como por ejemplo: indicadores de gestión que nos permite medir y comparar el cumplimiento de los objetivos planificados y resultados reales obtenidos por la entidad.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno preliminar a base del marco integrado por el CORRE que permite acumular información sobre el funcionamiento de los



controles existentes y para identificar a los componentes que serán objeto de evaluación de control interno específico.

- Identificación de los componentes y subcomponentes que serán analizados en el proceso de auditoría.
- Determinar los objetivos y estrategia general de auditoría.



4.2.1 Orden de trabajo preliminar de auditoría.

Cuenca, 10 de Junio de 2011



OFICIO #: 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señoras

Ana Paula Ordoñez Quezada

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la institución para el periodo económico 2010, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría de Gestión al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la provincia del Azuay en sus subcomponentes más importantes.

El alcance de la auditoria debe cubrir el periodo desde 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, este se relaciona con el análisis del entorno del componente al MAGAP, clima organizacional, conocimiento general de los procesos administrativos, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, y acciones realizadas por la entidad.

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

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi

AUDITOR GENERAL

4.2.2 Notificación del Inicio de la Auditoría



NOTIFICACION INICIO DE UNA AUDITORIA A MAGAP

Cuenca, 10 de Junio de 2011

Sección: Administrativo y Financiero

Asunto: Notificación de Inicio del Examen

Señor
Javier Serrano
Director del MAGAP
Presente

De nuestra consideración:

De conformidad con lo dispuestos en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted, que la unidad de auditoría interna, iniciara la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo y Financiero de la provincia del Azuay, por el periodo comprendido entre el Enero y Diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Evaluar la gestión y el desempeño administrativo del Ministerio, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes

Para esta acción el equipo de auditores estará conformado por los señores: Ana Paula Ordoñez Quezada, Supervisor; Estefanía González Cevallos, Jessica Mejía Garate, Andrea Pesantes Tapia, Auditores; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi
AUDITOR GENERAL



4.2.3 Notificación de inicio de la auditoria al MAGAP



NOTIFICACION DE INICIO DE UNA AUDITORIA A LOS DIGNATARIOS, FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON EL EXAMEN

Cuenca, 10 de Junio de 2011

Sección: Administrativo, Ejecución y Financiero.

Asunto: Notificación de Inicio de Examen

Señores:

Eco. Santiago Pérez

JEFE FINANCIERO

OLGA SANCHEZ

JEFE ADMINISTRATIVO

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuestos en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted, que la unidad de auditoría interna, iniciara la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo y Financiero de la provincia del Azuay, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Evaluar la gestión y el desempeño administrativo y financiero del Ministerio, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Agradeceré enviar respuesta señalando nombres y apellidos completos, numero de ciudadanía, dirección domiciliaria y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada (Universidad del Azuay, en la Av. 24 de Mayo y Hernán Malo.

Atentamente,

Ing. Miguel Ángel Arpi
Auditor General

4.2.5 Cedula Narrativa

P/T # 001	
	CEDULA NARRATIVA
Componente sujeto a examen: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	
Periodo Examinado: 01 de Enero 2010 al 31 de Diciembre de 2010	
Una vez aprobado la solicitud en el mes de Junio de 2011 para llevar a cabo la auditoria al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, documento que fue aceptado por el Director Provincial Ingeniero Javier Serrano, se emitió la Notificación de Inicio de la Auditoria y de manera posterior se decidió que el trabajo de auditoría se llevara a cabo en la Coordinación Administrativa y Coordinación Financiera de la entidad, para lo cual fueron presentados los requerimientos necesarios para el inicio de la auditoria. Se consideró necesario junto con el Ingeniero Javier Serrano comunicar a los coordinadores departamentales sobre el trabajo de revisión que se llevara a cabo en los próximos meses por parte de la estudiante de la Universidad del Azuay: Ana Paula Ordoñez Quezada que se me brinde las facilidades necesarias para la ejecución de la auditoría de gestión. El Coordinador de Asesoría Jurídica Dr. Luis AntonioClavijo Romero nos informó que el último examen especial que se realizó al MAGAP fue en el 2009, que ejecuto la Contraloría General del Estado evaluando los años 2003 al 2007, a la cuentas: Disponibilidades, Existencias para consumo interno, Bienes de larga duración e inversiones en proyectos y programas; se nos facilitó el Informe General de dicho examen, para poder estudiarlo e interpretarlo. Cabe mencionar que a partir del 2009 no se ha realizado otro examen por parte de la Contraloría.	
Realiza por: Ana Paula Ordoñez	
Supervisado por: Ing. Miguel Ángel Arpi	

P/T # 001

**CEDULA NARRATIVA**

Componente sujeto a examen: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
Periodo Examinado: 01 de Enero 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Se realizó una entrevista Al Ing. Javier Serrano, Director Provincial del Azuay, para obtener información general sobre el MAGAP y así poder identificar datos, hechos, actividades e información relevante que permitirán realizar este estudio.

De esta entrevista se pudo destacar los siguientes aspectos:

- Su ubicación física actual es en las Calle Vega Muñoz 2-40 y Tomas Ordoñez.
- Su estructura física cuenta con 4 plantas muy amplias por lo que las oficinas están bien adecuadas, debido a las últimas remodelaciones realizadas en el edificio.
- El MAGAP se encarga de la formulación, ejecución de las políticas del sector público agropecuario, para atender la soberanía alimentaria y la producción agra exportadora industrial.
- El ministerio está conformado por cinco coordinaciones: Financiero, Administrativo, Jurídico, Ejecución y Planificación; existe una correlación entre las coordinaciones debido a que todas tienen igualdad de importancia. Además cuenta con 3 bodegas para almacenar los insumos, suministros.

Realiza por: Ana Paula Ordoñez

Supervisado por: Ing. Miguel Ángel Arpi



P/T # 001



CEDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
Periodo Examinado: 01 de Enero 2010 al 31 de Diciembre de 2010

- Esta institución funciona bajo las siguientes normativas:
 - Constitución de la República
 - Estatuto Jurídico Administrativo Funcional Ejecutivo
 - Ley Orgánica del Servicio Público
 - Ley de Transparencia

Para la iniciación del trabajo de auditoría se me proporciono documentos como: auditorias anteriores, nómina del personal, información financiera y contable correspondiente al año 2010 como la que se detalla a continuación:

Cédulas Presupuestarias de ingresos y gastos, balances consolidados.

Realiza por: Ana Paula Ordoñez

Supervisado por: Ing. Miguel Ángel Arpi



4.2.6 Visita Previa

1. Nombre de la Entidad:

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

2. Dirección:

Vega Muñoz 2-40 y Tomás Ordóñez

3. Teléfonos:

(07) 2840385,

(07) 2843550

4. Fecha de creación:

Enero 31 de 1901

5. Organigrama estructural

La estructura orgánica del MAGAP está formada por 9 coordinaciones zonales donde el Azuay, Morona Santiago y Cañar pertenecen a la coordinación zonal N° 6 con sede en Macas, pero este a su vez están divididas en Direcciones Provinciales donde el Azuay tiene su sede en la ciudad de Cuenca con un organigrama provincial conformado por un Director Provincial que es el encargado de vigilar la administración de la entidad.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por la coordinación administrativa, financiera, de ejecución y de planificación.

6. Objetivos de la Entidad

Objetivo General

Asegurar que los envíos de frutas y hortalizas, amparados por Certificado Fitosanitario de Exportación² (CFE) emitidos por AGROCALIDAD, estén libres de plagas de importancia cuarentenaria y de plagas no cuarentenarias reglamentadas y que además cumplan con las normas exigidas por los países importadores, a través de

la implementación del Programa de Certificación Fitosanitaria de Frutas y Hortalizas de Exportación.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativamente y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.



- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes,
- Programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

7. Funcionarios Principales de la Entidad (año 2010)

Serrano Salgado Francisco	Director Técnico
Clavijo Romero Luis Antonio	Coordinador Jurídico
Fernández Pesantez Olga	Coordinador Administrativo
Pérez Idrovo Wilson Fernando	Coordinador Financiero
Encalada Alvarado Glauco Patricio	Coordinador de Ejecución
Tapia Rodríguez Sergio Vicente	Coordinador de Planificación

8. Información Financiera

Para el desarrollo de sus actividades, el MAGAP de la Provincia del Azuay conto con los siguientes recursos:

AÑO	Rentas de Inversiones y Otros	Rentas de Arrendamientos de Bienes	Actualizaciones y Ajustes	TOTAL
2010	4,999.97	4,999.97	792,984.32	797,984.29

Los datos fueron tomados del presupuesto del MAGAP de la Provincia del Azuay del año 2010.

9. Sistema de Control Interno

Según Acuerdo 39 Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos establece:

- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.
- Deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:
 - ✖ Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
 - ✖ Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
 - ✖ Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
 - ✖ Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal
- El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.
- La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados

10. Recursos y tiempo requerido

- **Recursos Humanos:**
Ing. Miguel Ángel Arpi
Srta. Ana Paula Ordoñez Quezada
- **Recursos Materiales**
Equipos de Computación
Suministros de oficina
Cámara digital
Viáticos
Vehículo
- **Tiempo Requerido**
Días Calendario: 90 días
Días Laborables: 63 días

Información de la Entidad

Misión

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la Institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y formar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país. Acción que permite el incremento de la productividad y competitividad, para lograr su crecimiento y desarrollo permanente, a través de la asistencia técnica y zonificación de acciones que garantizan la sostenibilidad del agro.

Visión

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

Objetivo General

Asegurar que los envíos de frutas y hortalizas, amparados por Certificado Fitosanitario de exportación (CEF) emitidos por AGROCALIDAD, estén libres de plagas de importancia cuarentenaria y de plagas no cuarentenarias reglamentadas y que además cumplan con las normas exigidas por los países importadores, a través de la implementación del Programa de Certificación Fitosanitaria de Frutas y Hortalizas de Exportación.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativamente y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de

concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.

- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes,
- programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

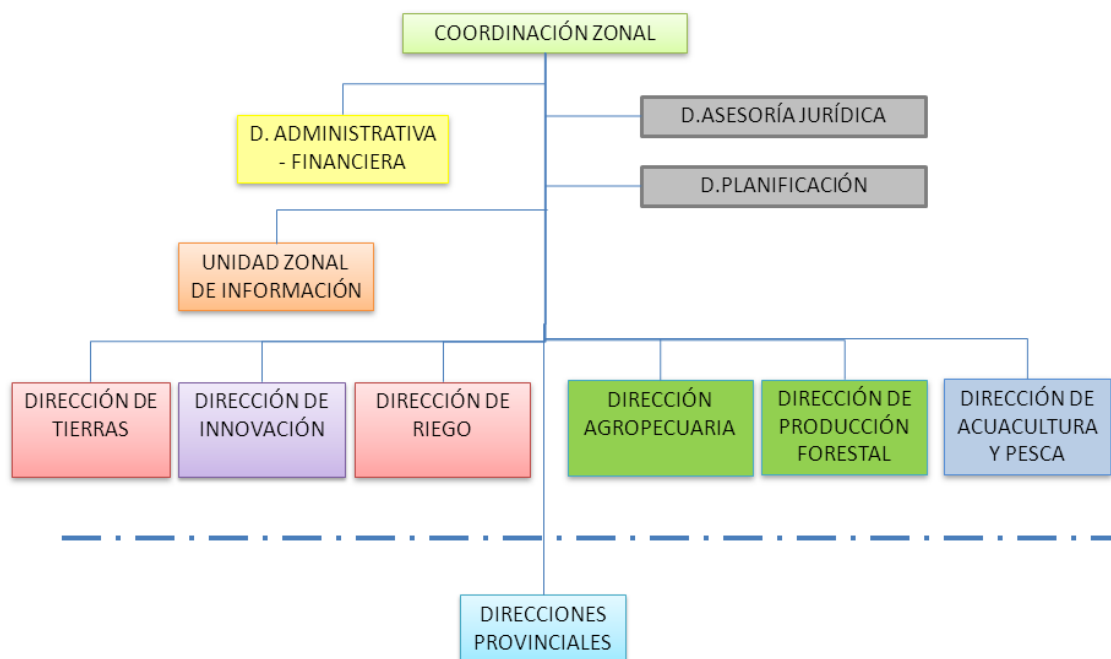
Políticas de Estado para el sector Agropecuario 2006-2016

- Fortalecimiento de la Institucionalidad del sector Público y Privado
- Desarrollo de la Agroindustria, Mercados y Sistemas de Comercialización Internos y Externos
- Desarrollo integral de las nacionalidades indígenas, pueblos montubios, afro ecuatorianos y agricultores en general
- Asociatividad en Cadenas y Territorios
- Normativa y sistemas de sanidad e inocuidad agropecuaria
- Financiamiento, inversión y uso de seguros para el sector agropecuario
- Producción y Mercados: difusión de información
- Investigación, transferencia de tecnología y capacitación al recurso humano
- Manejo y conservación de los recursos naturales
- Titulación y regularización de tierras
- Cooperación internacional para el desarrollo del sector agropecuario

- Apoyo a productos sensibles del sector agropecuario

Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL PROYECTADA A NIVEL ZONAL



12

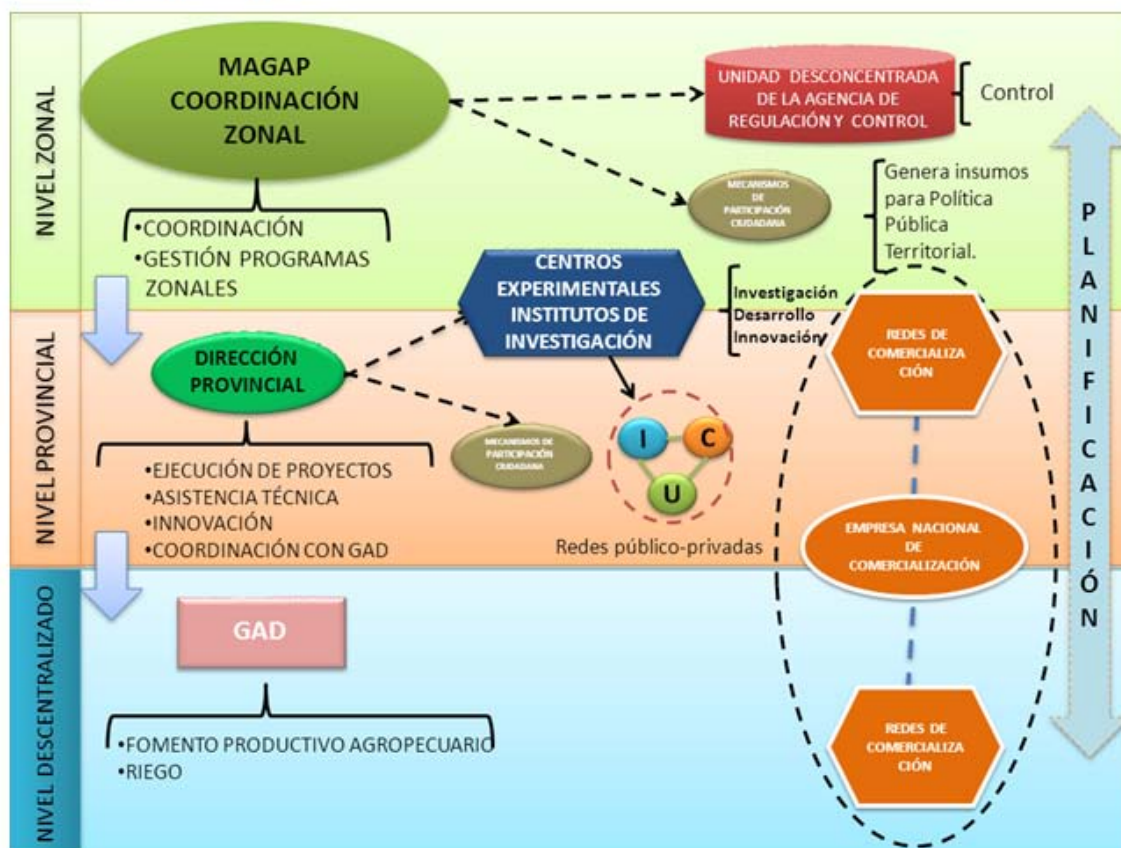
Fuente tomada

http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=505&Itemid=269

ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL PROYECTADA A NIVEL PROVINCIAL



Nivel Subnacional



Fuente

Tomada de http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=506&Itemid=270



Indicadores de Gestión

FUNCIONARIOS CAPACITADOS

$$\text{Funcionarios Capacitados} = \frac{\text{Numero de Personal que se le ha dado capacitacion}}{\text{Numero total de personal}}$$

Permite conocer el porcentaje de funcionarios capacitados.

ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL

$$\text{Indicador de la estructura de la planta profesional} = \frac{\text{Numero de profesionales del area}}{\text{Numero total de funcionarios del area}}$$

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

EFICACIA

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Nos da a conocer si el uso a los recursos se lo está haciendo de manera racional

$$\text{Eficacia programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$



Este indicador nos permite conocer el cumplimiento de las metas

LIMITES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Limites de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Ingresos corrientes}} * 100$$

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

AUTONOMÍA FINANCIERA

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

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

Análisis FODA

 ANALISIS FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación de los usuarios/as en la definición de la temática para la ejecución de procesos de capacitación.	Limitados recursos económicos.	Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.	Inestabilidad política.
Experiencia en ejecución de programas y proyectos de capacitación.	Débil gestión directiva.	Amplia demanda de capacitación de organizaciones de agricultores/as.	Poca coordinación interinstitucional.
Sustento legal concedido por la Ley de Desarrollo Agrario.	Carencia de un Plan Nacional de Capacitación.	Tecnologías de capacitación disponibles que pueden ser aplicables en el Ecuador.	Competencia de entidades que ejecutan proyectos de capacitación.
Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.	Insuficiente capacitación del Recurso humano, particularmente en metodologías de innovación tecnológica y manejo de recursos naturales.	Organizaciones de productores/as fortalecidos.	Politización de programas y proyectos.
Existencia de infraestructura técnico administrativa.	Deficientes canales de comunicación en el Instituto.	Existencia de un diagnóstico agroindustrial.	Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.



Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.	Deficiente gestión para negociar proyectos.	Tendencia a la producción agroindustrial.	
Transparencia en el manejo de los recursos.	Bajas remuneraciones del personal técnico - administrativo.	Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas.	

Introducción a la Evaluación del Control Interno

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

La respectiva entidad y organismo del sector público que controla la Contraloría serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.

Se aplicarán los componentes del control interno que incluirán el ambiente de control, la evaluación de los riesgos de control, las actividades de control, el sistema de información y comunicación y las actividades de monitoreo y supervisión del control interno.

Igualmente se aplicarán las normas técnicas de control interno específicas para la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, la gestión de bienes, la deuda pública, el recurso humano, el procesamiento automático de datos, las inversiones en proyectos y programas y el mejoramiento continuo de la organización institucional.



4.2.7 Evaluación del Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 1	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1. ¿La Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados?	X			
	2. ¿Posee la Entidad un código de ética?		X		
	3. ¿La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional?	X			
	4. Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.	X			
	5. ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		X		
	6. ¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	X			
	7. ¿Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?		X		
	8. ¿Se induce a los nuevos empleados sobre cuestiones éticas?	X			
	9. ¿Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos?		X		
	10. ¿La Dirección toma acciones disciplinarias en respuesta a violaciones de la ética?	X			
	11. ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética?	X			
	12. ¿Se comunica al personal de las medidas a tomar por violación del código de ética?			X	
	13. 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			
	14. ¿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?	X			
	15. Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?		X		
	16. ¿El Director Provincial, incentiva y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	X			
	17. ¿El Director Provincial cuida la imagen institucional?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 2	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN	18. ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			
	19. ¿Existen evidencias que el MAGAP desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de objetivos?	X			
	20. ¿Se exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos?	X			
	21. ¿Se toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	X			
	22. ¿Se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?	X			
	23. ¿La Gestión del MAGAP está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo los criterios de economía, eficiencia y eficacia?	X			
	24. ¿El MAGAP desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos?	X			
	25. ¿Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido?	X			
	26. ¿Se establece la fecha máxima de entrega de información financiera?	X			
	27. ¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?	X			
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS	28. ¿El ESTAF observa la ley, el estatuto y demás normas?	X			
	29. ¿El ESTAF está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Servicio Público?	X			
	30. ¿El ESTAF brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?	X			
	31. ¿El Subsecretario de la zonal N° 6 cumplen con su labor asesora al ESTAF?	X			
	32. ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X			
	33. ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 3	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	34. ¿Existen un Manual de Funciones?	X			
	35. ¿Existen mecanismos para la revisión y actualización de los procedimientos?		X		
	36. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
	37. ¿Existe comunicación interna y externa?	X			
	38. Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas)	X			
AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA	39. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
	40. ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
	41. ¿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			
	42. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	43. ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	X			
	44. ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales?	X			
	45. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
	46. ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	X			
	47. ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	X			
	48. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X			
	49. Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		X		
	50. ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos de la persona?	X			
	51. ¿El Director y coordinadores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?	X			
	52. ¿La entidad cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 4	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
	53. ¿La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	X			
RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA	54. ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	X			
	55. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles ministeriales y se verifica su cumplimiento?	X			
	56. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			
	57. ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X			
	58. ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia	X			
	59. ¿Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?	X			
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	60. ¿El MAGAP cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?	X			
	61. ¿La entidad cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			
	62. ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	X			
	63. ¿Existe vinculación entre los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos y de estrategias?	X			
	64. ¿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?	X			
	65. ¿Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos?	X			
	66. ¿Se disponen de medios de comunicación para informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de la entidad?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 5	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
	67. ¿El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos cuatrimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	68. ¿La entidad ha formulado objetivos específicos?	X			
	69. ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la institución?	X			
	70. ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos institucionales?	X			
	71. ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes?	X			
	72. ¿El personal del MAGAP participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	X			
	73. ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la institución?	X			
	74. ¿Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos?	X			
RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE	75. ¿La dirección demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles?	X			
	76. ¿Los miembros de la entidad tienen conocimiento de los elementos del CORRE?		X		
	77. ¿La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE?		X		
	78. ¿El MAGAP analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	X			
	79. ¿Existe una adecuada supervisión en todas las coordinaciones de la entidad?	X			
	80. ¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?	X			
	81. ¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimientos?	X			
	82. ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 6	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	83. ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?	X			
	84. ¿La entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		X		
	85. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.	X			
	86. ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?	X			
	87. ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA	88. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos?	X			
	89. ¿El MAGAP considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X			
	90. ¿Existen evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X			
	91. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?	X			
	92. ¿Se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares?	X			
	93. ¿La administración presta atención a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	X			
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	94. ¿La Institución cuenta con el apoyo del ESTAF, para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			
	95. ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		X		
	96. ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	X			
	97. ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	98. ¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?	X			
	99. ¿La dirección apoya las acciones orientadas a identificar dichos eventos?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 7	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
CATEGORÍA DE EVENTOS	100. ¿El personal participa en la identificación de eventos?	X			
	101. ¿Se dispone de mecanismos de actualización e investigación de nuevos eventos?	X			
	102. ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	X			
	103. ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	X			
	104. ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?	X			
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS DE RIESGOS					
ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO	105. ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?	X			
	106. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de las empresas?	X			
	107. Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	X			
EVALUACIÓN DE RIESGOS	110. ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	X			
	111. ¿La dirección apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos?	X			
	110. ¿Existe información proporcionada por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?	X			
	111. ¿La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?	X			
	112. ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	X			
	113. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 8	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS DE RIESGOS					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS	114. ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la institución?	X			
	115. ¿Considera usted que la entidad está preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios?	X			
COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS					
CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	116. ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	X			
	117. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?	X			
	118. ¿La dirección determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Institución?	X			
	119. ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X			
	120. ¿Se comunica a los miembros de la entidad los resultados obtenidos?	X			
DECISIÓN DE RESPUESTAS	121. ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	X			
	122. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	X			
	123. ¿El Director y Coordinadores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X			
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS	124. ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?	X			
	125. ¿Se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos?	X			
	126. ¿La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?	X			
	127. ¿Se busca incorporar los controles a los distintos procesos?	X			
	128. ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 9	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL	129. ¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?	X			
	130. ¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?	X			
	131. ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X			
	132. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?	X			
CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	133. ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	X			
	134. ¿Existe apoyo del Director para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	X			
	135. ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?	X			
	136. ¿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?	X			
	137. ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	X			
	138. ¿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			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 10
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES	139. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación?	X		
	140. ¿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		
	142. ¿El Director ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	X		
	143. ¿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?	X		
	144. ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión institucional?	X		
	145. ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de la dirección y coordinaciones de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	X		
	146. ¿Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	X		
HERRAMIENTA PARA LA SUPERVISIÓN	147. ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X		
	148. ¿La Dirección analiza la información recibida?	X		
	149. ¿Se revisa con frecuencia los sistemas de información?	X		
SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS	150. ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las coordinaciones?	X		
	151. ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	X		
	152. ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	X		



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 11	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
	153. ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	154. ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X			
	155. ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X			
	156. ¿La información, además de oportuna, es confiable?	X			
	157. ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Director y Coordinadores, evitando la “sobrecarga de información”?	X			
	158. ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X			
	159. ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	X			
	160. ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?	X			
COMUNICACIÓN INTERNA	161. ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X			
	162. ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X			
	163. ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			
	164. ¿Existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de la comunidad?	X			
	165. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?			X	
	166. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 12	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
COMUNICACIÓN EXTERNA	167. ¿Se actualiza permanentemente la página WEB del MAGAP?	X			
	168. ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Director a la comunidad terminar cada periodo anual?	X			
	169. La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	X			
	170. ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras?	X			
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
SUPERVISIÓN PERMANENTE	171. ¿Se ha informado a todo el personal sobre las de comunicación?	X			
	172. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?	X			
	173. ¿El MAGAP cuenta con algún procedimiento que permita verificar que la información de terceros concuerda con la información interna?	X			
	174. ¿Se efectúan seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información?	X			
	175. ¿El MAGAP realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?		X		
SUPERVISIÓN INTERNA	176. ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	X			
	177. ¿Existe planes de acción correctiva?	X			
	178. ¿Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE?		X		
	179. ¿Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE?		X		
	180. ¿Dichos canales de comunicación permiten informar a cada uno de los empleados de la entidad?	X			
Supervisión Externa	181. ¿En la entidad se efectúan auditorías externas?	X			
	182. ¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes?	X			



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				pág. N° 13	
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	
	183. ¿La entidad proporciona toda la información requerida por los auditores externos?	X			
	184. ¿Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoría?	X			
	185. ¿Recibe la entidad hallazgos y recomendaciones de los organismos reguladores?	X			
Calificación del control interno Suficiente desde el 66% en adelante <u> X </u> Medianamente suficiente del 52% al 65% <u> </u> Insuficiente de 0% al 51% <u> </u> 91,35%					

Resultados de Control Interno

AMBIENTE DE CONTROL**ASPECTOS POSITIVOS:**

- La Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados
- La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional
- Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.
- Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad
- Se induce a los nuevos empleados sobre cuestiones éticas
- La Dirección toma acciones disciplinarias en respuesta a violaciones de la ética

- Se comunica al personal de las medidas a tomarse por violación del código de ética?
- 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
- 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
- El Director Provincial, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones
- La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión
- Existen evidencias que el MAGAP desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de objetivos
- Se exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos
- Se toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno
- Se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles
- La Gestión del MAGAP está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo los criterios de economía, eficiencia y eficacia
- El MAGAP desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos
- Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido
- Se establece la fecha máxima de entrega de la información financiera
- Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones
- El ESTAF observa la ley, el estatuto y demás normas
- El ESTAF está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Servicio Público
- El ESTAF brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética
- El Subsecretario de la zonal N° 6 cumplen con su labor asesora al ESTAF
- Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional
- La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos



- Existe un Manual de Funciones
- Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad
- Existe comunicación interna y externa
- Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas)
- 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
- Se aplican sanciones disciplinarias
- 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
- La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos de la persona
- El Director y coordinadores 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 entidad 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?
- Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento
- Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles ministeriales 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 los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia
- Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad

ASPECTOS NEGATIVOS

- Posee la Entidad un código de ética
- Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias
- Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones
- Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos
- Se comunica al personal de las medidas a tomarse por violación del código de ética
- Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos
- Existen mecanismos para la revisión y actualización de los procedimientos
- Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

ASPECTOS POSITIVOS

- El MAGAP cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local
- La entidad cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos
- Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias

- Existe vinculación entre los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos y de estrategias
- 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
- Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos
- Se disponen de medios de comunicación para informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de la entidad
- El POA y el presupuesto de la entidad, son evaluados al menos cuatrimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas
- La entidad ha formulado objetivos específicos
- Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la institución
- Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos institucionales
- Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes
- El personal del MAGAP 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 institución
- Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos
- La dirección demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles
- El MAGAP analiza los informes de cumplimiento de objetivos
- Existe una adecuada supervisión en todas las coordinaciones de la entidad
- Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos
- Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimiento
- 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 institución



- Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.
- Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares
- Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas
- La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos
- El MAGAP considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia
- Existen evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia
- Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia
- Se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares
- La administración presta atención a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados

ASPECTOS NEGATIVOS

- Los miembros de la entidad tienen conocimiento de los elementos del CORRE
- La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE
- La entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos

IDENTIFICACION DE EVENTOS

ASPECTOS POSITIVOS

- La Institución cuenta con el apoyo del ESTAF, para determinar los factores de riesgo internos y 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



- Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos
- La dirección apoya las acciones orientadas a identificar dichos eventos
- El personal participa en la identificación de eventos
- Se dispone de mecanismos de actualización e investigación de nuevos eventos
- 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
- Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos

ASPECTOS NEGATIVOS

- Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ASPECTOS POSITIVOS

- Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos
- 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.
- Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos
- La dirección apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos
- Existe información proporcionada por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos
- La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad
- Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo
- Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa



- La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la institución
- Considera usted que la entidad está preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios

RESPUESTA A LOS RIESGOS

ASPECTOS POSITIVOS

- Existen mecanismos para el análisis de alternativas
- Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas
- La dirección determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Institución
- La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos
- Se comunica a los miembros de la entidad los resultados obtenidos
- Existen mecanismos para la toma de decisiones
- Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones
- El Director y Coordinadores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión

ACTIVIDADES DE CONTROL

ASPECTOS POSITIVOS

- Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas
- Se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos
- La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles
- Se busca incorporar los controles a los distintos procesos

- Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar
- Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles
- Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control
- Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos
- Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección
- Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos
- Existe apoyo del Director 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

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ASPECTOS POSITIVOS

- Existen políticas relativas a la información y comunicación
- 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
- El Director 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 institucional
- Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de la dirección y coordinaciones de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales
- Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles
- Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente
- La Dirección analiza la información recibida
- Se revisa con frecuencia los sistemas de información
- Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las coordinaciones
- Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales 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
- 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 Director y Coordinadores, 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
- 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
- Existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de la comunidad
- La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros
- Se actualiza permanentemente la página WEB del MAGAP
- Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Director 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 la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras

ASPECTOS NEGATIVOS

- Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad

SUPERVISION Y MONITREO

ASPECTOS POSITIVOS

- Se ha informado a todo el personal sobre las de comunicación
- Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno
- El MAGAP cuenta con algún procedimiento que permita verificar que la información de terceros concuerda con la información interna
- Se efectúan seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información
- Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores
- Existe planes de acción correctiva
- Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE
- Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE



- Dichos canales de comunicación permiten informar a cada uno de los empleados de la entidad
- En la entidad se efectúan auditorías externas
- Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes
- La entidad proporciona toda la información requerida por los auditores externos
- Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoría
- Recibe la entidad hallazgos y recomendaciones de los organismos reguladores

ASPECTOS NEGATIVOS

- El MAGAP realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)
- Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE
- Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE

4.2.8 Enfoque de la Auditoria

4.2.8.1 Motivo de la Auditoria

La Auditoria de Gestión al MAGAP se lleva a cabo, con el objeto de evaluar la gestión administrativa mediante el estudio de dos aéreas específicas; para ello se aplicaran las Normas de Auditoria de General Aceptación así como las Normas Internacionales, la Ley Orgánica del Sector Público y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

4.2.8.2 Objetivos de la Auditoria

General:

- Evaluar la gestión y el desempeño administrativo y financiero del Ministerio, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Específicos:

- Verificar el cumplimiento de las Disposiciones Generales Vigentes
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Valorar las actividades que desarrolla el MAGAP en función a los objetivos programados.
- Prevenir y eliminar la actividad que atente el logro de los objetivos



4.2.8.3 Alcance de la Auditoria

La Auditoría de Gestión al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, tiene como alcance gestionar las actividades que lleva a cabo en bienestar a la comunidad en general, del sistema de control interno y cumplimiento de todas las leyes y normativas que se aplican en dicha entidad pública. Se abarcara las operaciones comprendidas entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

4.2.8.4 Enfoque

La realización de la Auditoría al MAGAP, estará enfocada hacia la eficiencia, eficacia y economía de los objetivos y programas que se ejecuten, de igual manera al uso de los recursos públicos.

4.2.8.5 Componente y Subcomponentes

Luego de haber realizado las visitas correspondientes al MAGAP encontramos las mayores debilidades que esta tiene en función a las actividades que realiza, razón por la cual vamos a prestar mayor atención; los componentes y subcomponentes que serán objeto de análisis son:

- **Componente:** MAGAP
Subcomponente: Coordinación Administrativa

- **Componente:** MAGAP
Subcomponente: Coordinación Financiera

4.3 PLANIFICACIÓN

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

Objetivo

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.

En esta etapa se llevara a cabo las siguientes actividades:

- 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.
- 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”.
- Elaborar el memorándum de planificación, donde constaran: los miembros encargados de la auditoria, días laborables necesarios para la investigación, materiales, enfoque de la auditoria y otros aspectos importantes que deben constar dentro del mismo.
- Elaboración de los programas de trabajo por cada subcomponente objeto de estudio, donde se detallaran: las tareas a realizar, la fecha de ejecución, el papel de trabajo correspondiente a la tarea y la persona encargada de cumplir con la responsabilidad.



4.3.1 Orden de Trabajo

FECHA: Cuenca, 15 de Junio del 2011



OFICIO:2

ASUNTO: Orden de Trabajo N° 1

Señora:

Ana Paula Ordoñez
JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoria de Gestión al MAGAP”, se ha determinado los componentes y aéreas de resultado clave las cuales son:

- Coordinación Financiera
- Coordinación Administrativa

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 concluida la evaluación del control interno por cada componente deberá elaborarse un informe que contendrá, las diferencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Director y personal de la institución del examen, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las aéreas 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 emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos: es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción tanto de clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 63 días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

AUDITOR GENERAL
Ing. Miguel Ángel Arpi

**4.3.2 Evaluación Específica de Control Interno****4.3.2.1 Subcomponente Coordinación Financiera**

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA SUBCOMPONENTE: COORDINACION FINANCIERA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta área gestiona en función de planes y programas; Objetivos establecidos y de conocimiento del personal?	X			
2	¿Se utiliza algún sistema informático?	X			
3	¿La estructura organizativa de esta coordinación está definida en el Reglamento Orgánico?	X			
4	¿La presentación de informes y documentación de la empresa se entrega en un periodo determinado?				Cuando solicitan información
5	¿La presentación de información tributaria se presenta en el plazo establecido?	X			
6	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña?	X			
7	¿Hay un encargado, para el ingreso de la información financiera y contable?	X			
8	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	X			
9	¿Son evaluadas las funciones del personal de esta área?	X			
10	¿Realiza un adecuado archivo y almacenaje de la documentación?	X			
11	¿Utilizan algún sistema para el control de inventarios?	X			
12	¿En esta área se realiza el control de asistencia a todo el personal del departamento?	X			
13	El espacio de físico de trabajo es: a) Adecuado b) Seguro c) Cómodo	X			
14	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el remplazo necesario y capacitado?	X			



EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA SUBCOMPONENTE: COORDINACION FINANCIERA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
15	¿Los deberes del Jefe de están separados de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones?	X			
16	¿La proforma del presupuesto se encuentra en armonía con el POA?	X			
17	¿Se evalúa el nivel de cumplimiento del POA?	X			
18	¿Existen informes comparativos entre el presupuesto planificado y el ejecutado?	X			
19	¿Se realizan reformas al presupuesto?	X			
20	¿Se emite periódicamente las cédulas presupuestarias?	X			

**4.3.2.2 Subcomponente Coordinación Administrativa**

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA SUBCOMPONENTE: COORDINACION ADMINISTRATIVA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta área gestiona en función de planes y programas; Objetivos establecidos y de conocimiento del personal?	X			
2	¿La estructura organizativa de esta coordinación está definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se cuenta con suficiente personal en esta coordinación?	X			
4	¿Existe control de gestión en la dirección?	X			
5	¿La presentación de informes y documentación de la empresa se entrega en un periodo determinado?		X		Cuando solicitan información
6	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeña?	X			
7	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	X			
8	¿Son evaluadas las funciones del personal de esta área?	X			
9	¿Realiza un adecuado archivo y almacenaje de la documentación?	X			
10	¿Existe algún responsable de estos archivos?	X			
11	¿Las herramientas tecnológicas que utilizan son actualizadas?	X			
12	¿En esta área se realiza el control de asistencia a todo el personal del departamento?	X			
13	El espacio de físico de trabajo es: d) Adecuado e) Seguro f) Cómodo	X			
14	¿En caso de ausencia de un funcionario se cuenta con el replazo necesario y capacitado?	X			
15	¿Se controla la asistencia del personal?	X			
16	Se diseñan formularios para el control del personal?	X			



EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUCULTURA Y PESCA SUBCOMPONENTE: COORDINACION ADMINISTRATIVA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
17	¿Se calcula correctamente y registra las remuneraciones del personal para el respectivo pago?	X			
18	¿El personal es capacitado con frecuencia en las áreas de su competencia?	X			
19	¿Existe una planificación estratégica dentro de esta área?	X			
20	¿Cree usted que la Dirección Administrativa cumple eficientemente con los tiempos establecidos para sus funciones?	X			



4.3.3 Evaluación de Riesgos

4.3.3.1 Coordinación Administrativa

PROCEDIMIENTOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Administración de Recursos Humanos	Administrativo	Mala selección del personal Alteración de la información de los contratos Mal elaboración del plan de capacitación general interno	Elaborar contratos legalmente estructurados y notariados Historial laboral de cada servidor.
Servicios Generales	Administrativo	Alteración en el plan de adquisiciones Actas alteradas de entrega de recepción	Supervisión sobre las adquisiciones que requiere el MAGAP Revisión de las actas de recepción
Archivo y documentación	Administrativo	Perdida de documentación	Revisión de la documentación mensualmente
Comunicaciones	Administrativo	Alteración en el inventario de equipos informáticos Falta de información en el plan de mantenimiento del software y hardware	Revisión de los equipos de computación trimestralmente Capacitaciones sobre el mantenimiento del software y hardware



	Elaborar contratos legalmente estructurados y notariados	Historial laboral de cada servidor	Supervisión sobre las adquisiciones que requiere el MAGAP	Revisión de las actas de recepción	Revisión de la documentación mensualmente	Revisión de los equipos de computación trimestralmente	Capacitaciones sobre el mantenimiento del software y hardware
S.P.1	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
S.P.2	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓
S.P.3	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
S.P.4	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
S.P.5	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
S.P.6	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
S.P.7	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
S.P.8	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓
S.P.9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S.P.10	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓
S.P.11	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
S.P.12	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓
	12	9	9	8	9	7	8



MATRIZ DE PONDERACION

Componente: MAGAP

Subcomponente: Coordinación Administrativa

Controles	Ponderación Total	Calificación Total
Elaborar contratos legalmente estructurados y notariados	12	12
Historial laboral de cada servidor	12	9
Supervisión sobre las adquisiciones que requiere el MAGAP	12	9
Revisión de las actas de recepción	12	8
Revisión de la documentación mensualmente	12	9
Revisión de los equipos de computación trimestralmente	12	7
Capacitaciones sobre el mantenimiento del software y hardware	12	8
	84	62

 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA					
DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA RIESGO					
Subcomponente: Coordinación Financiera					
CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total $CP = \frac{CT \times 100}{PT}$ $CP = \frac{62 \times 100}{84}$ CP= 73,81% Confianza y Riesgo Moderado					
Determinación del Nivel de Riesgo					
RIESGO					
Alto		Moderado		Bajo	
Baja		Moderada		Alta	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
CONFIANZA					
El subcomponente se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.					



INFORME DE OBSERVACIÓN

Componente: MAGAP

Subcomponente: Coordinación Administrativa

Luego de realizar la visita al edificio principal del MAGAP se ha podido observar que dentro de esta entidad se encuentra el subcomponente de la Coordinación Administrativa el cual está a cargo de la Ing. Olga Fernández Pesantez, en esta coordinación es donde se realiza el control de la asistencia del personal que labora en la institución, así mismo es responsabilidad de este el proponer políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas pertinentes y los principios de administración de personal.

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

El personal que labora en esta área es profesional y cuenta con experiencia en las funciones que desempeña, además son amables, educados con el trato tanto a los usuarios internos como externos, todo esto se pudo corroborar con la visita que se realizó a las instalaciones de la institución el día 02 de agosto de 2011.

4.3.3.1 Coordinación Financiera

PROCEDIMIENTOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Presupuesto	Financiero	Mala elaboración de la proforma presupuestaria Error en las liquidaciones presupuestarias Información alterada en las cédulas presupuestarias	Capacitación al personal para realizar el presupuesto Supervisión de la información presupuestaria
Contabilidad	Financiero	No realizar los registros contables Alteración en los estados financieros No realizar las conciliaciones bancarias Alteración en los inventarios de activos fijos, suministros e insumos Mala elaboración de los roles de pago No realizar las declaraciones	Comparación de los EEEF del año anterior con el actual Revisar las conciliaciones trimestralmente Constatación física de los inventarios Asistir a capacitaciones q proporciona el SRI
Administración de Caja	Financiero	No realizar el programa periódico de caja No llevar al día el libro caja bancos	Revisar mensualmente el libro caja bancos Supervisar el programa de caja



	Capacitación al personal para realizar el presupuesto	Supervisión de la información presupuestaria	Comparación de los EEEF del año anterior con el actual	Revisar las conciliaciones trimestralmente	Constatación física de los inventarios	Asistir a capacitaciones q proporciona el SRI	Revisar mensualmente el libro caja bancos	Supervisar el programa de caja
S.P.1	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
S.P.2	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓
S.P.3	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
S.P.4	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗
S.P.5	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
S.P.6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
S.P.7	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
S.P.8	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
S.P.9	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
S.P.10	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓
S.P.11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
S.P.12	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓
S.P.13	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	•
	13	10	8	10	9	8	7	9



MATRIZ DE PONDERACION

Componente: MAGAP

Subcomponente: Coordinación Financiera

Controles	Ponderación Total	Calificación Total
Capacitación al personal para realizar el presupuesto	13	13
Supervisión de la información presupuestaria	13	10
Comparación de los EEFF del año anterior con el actual	13	8
Revisar las conciliaciones trimestralmente	13	10
Constatación física de los inventarios	13	9
Asistir a capacitaciones q proporciona el SRI	13	8
Revisar mensualmente el libro caja bancos	13	7
Supervisar el programa de caja	13	9
	104	74

4.3.4 Memorando de Planificación

 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA		
DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO		
Subcomponente: Coordinación Financiera		
CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total $CP = \frac{CT \times 100}{PT}$ $CP = \frac{74 \times 100}{104}$ CP= 71,15% Confianza y Riesgo Moderado		
Determinación del Nivel de Riesgo		
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
Baja	Moderada	Alta
15%	50%	76%
	51%	75%
CONFIANZA		
El subcomponente se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.		



INFORME DE OBSERVACIÓN

Componente: MAGAP

Subcomponente: Coordinación Financiera

La segunda etapa de la Auditoria de Gestión hace referencia a la planificación del trabajo para lo cual se visitó la coordinación financiera gracias a la colaboración del Eco. Pérez Idrovo Wilson Fernando encargado de este subcomponente, durante el proceso pude conocer a fondo como se desarrollan las diferentes actividades.

En esta área se realiza el todo lo relacionado con el presupuesto de la entidad, bajo la responsabilidad del coordinador financiero, llevando un control de los ingresos y gastos de la institución.

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

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

**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA****MEMORANDO DE PLANIFICACION****AUDITORIA DE GESTION AL: MAGAP****Período:** 01/01/2010 – 31/12/2010**1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA**

- Informe de Auditoria
- Síntesis del Informe

2. FECHA DE INTERVENCION**FECHA ESTIMADA**

- Orden de Trabajo
- Inicio del trabajo en el campo
- Finalización del trabajo en el campo
- Discusión del borrador del informe con funcionarios
- Presentación del informe a la Dirección
- Emisión del informe final de auditoría

- 15-06-2011
- 22-06-07
- 15-09-2011
- 24-09-2011
- 30-09-2011
- 04-10-2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Auditor
- Jefe de Equipo

Ing. Miguel Ángel Arpi
Ana Paula Ordoñez**4. DIAS PRESUPUESTADOS**

63 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar: 15 días
- FASE II, Planificación: 13 días
- FASE III, Ejecución: 25 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados: 10 días
- FASE V, Seguimiento: Se desarrollara con posterioridad a la sustentación del trabajo de graduación por solicitud del Director Provincial del MAGAP. Adicionalmente debemos indicar

que nos ha pedido que lo acompañemos en este seguimiento con el propósito de hacerlo correctamente.

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales:

SUMINISTROS Y MATERIALES			
CONCEPTO	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL
Hojas de Papel Bond	300	0,01	3,00
Tóner	4	15,00	60,00
Esferos	5	0,25	1,25
Carpetas	5	0,40	2,00
Anillados	2	2,00	4,00
Impresiones	100	0,10	10,00
Copias	60	0,01	6,00
CDS	3	0,50	1,50
Internet			5,00
Movilización			15,00
TOTAL			107,75

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 Información General de la Entidad

- Misión:

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la Institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y formar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país. Acción que permite el incremento de la productividad y competitividad, para lograr su crecimiento y desarrollo permanente, a través de la asistencia técnica y zonificación de acciones que garantizan la sostenibilidad del agro.

- Visión:

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión

de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

- Objetivos de la Institución:

Objetivo General:

Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.

Objetivos Específicos:

- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva

del desarrollo sustentable.

- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes,
- programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

- Estructura orgánica

La estructura orgánica del MAGAP está formada por 9 coordinaciones zonales donde el Azuay, Morona Santiago y Cañar pertenecen a la coordinación zonal N° 6 con sede en Macas, pero este a su vez están divididas en Direcciones Provinciales donde el Azuay tiene su sede en la ciudad de Cuenca con un organigrama provincial conformado por un Director Provincial que es el encargado de vigilar la administración de la entidad.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por la coordinación administrativa, financiera, de ejecución y de planificación.

- Principales fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Participación de los usuarios/as en la definición de la temática para la ejecución de procesos de capacitación
- Experiencia en ejecución de programas y proyectos de capacitación.
- Sustento legal concedido por la ley de desarrollo agropecuario.
- Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.
- Existencia de infraestructura técnico administrativa
- Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.
- Transparencia en el manejo de los recursos

Debilidades

- Limitados recursos económicos
- Débil gestión directiva
- Carencia de un plan nacional de capacitación
- Insuficiente capacitación del recurso humano, particularmente en metodologías de innovación tecnológica y manejo de recursos naturales
- Deficientes canales de comunicación en el Instituto
- Deficiente gestión para negociar proyectos
- Bajas remuneraciones del personal técnico - administrativo.

- Principales oportunidades y amenazas**Oportunidades**

- Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.
- Amplia demanda de capacitación de organizaciones de agricultores/as.
- Tecnologías de capacitación disponibles que pueden ser aplicables en el Ecuador.
- Organizaciones de productores/as fortalecidos.
- Existencia de un diagnóstico agroindustrial
- Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas
- Actitud favorable al cambio en los potenciales usuarios/as de la capacitación

Amenazas

- Inestabilidad política.
- Poca coordinación interinstitucional.

- Competencia de entidades que ejecutan proyectos de capacitación
- Politización de programas y proyectos.
- Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.

- Componentes escogidos para la fase de ejecución

- Coordinación Administrativa
- Coordinación Financiera

6.2 Enfoque a:

Se enfocara a la eficiencia, eficacia y economía de los objetivos y programas que se ejecuten de igual manera al uso los recursos públicos.

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo General:

- Evaluar la gestión y desempeño administrativo y financiero del MAGAP por intermedio de su eficiencia, eficacia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar el cumplimiento de las Disposiciones Generales Vigentes
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Valorar las actividades que desarrolla el MAGAP en función a los objetivos programados.
- Prevenir y eliminar la actividad que atente el logro de los objetivos

Objetivos Departamentales:**FINANCIERO**

- Establecer si se cumplen con las normas del Régimen Tributario
- Verificar la ejecución y fidelidad de las cédulas presupuestarias
- Revisar físicamente los inventarios con el fin de comparar que sea igual al que consta en el registro de inventario

ADMINISTRATIVO

- Realizar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de esta área.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y economía para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.
- Verificar si los procedimientos llevados a cabo en esta área están sustentados de acuerdo a la parte legal.

6.4 Alcance:

La Auditoría de Gestión al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, tiene como alcance gestionar las actividades que lleva a cabo en bienestar a la comunidad en general, del sistema de control interno y cumplimiento de todas las leyes y normativas que se aplican en dicha entidad pública. Se abarcara las operaciones comprendidas entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

6.5 Indicadores de Gestión:

- Funcionarios Capacitados
- Estructura de la Planta de Personal

Dirección Financiera

- Límites de Endeudamiento
- Eficacia Presupuestal
- Autonomía Financiera

6.6 Resultado de la Evaluación Específica**Coordinación Administrativa**

Luego de realizar la visita al edificio principal del MAGAP se ha podido observar que dentro de esta entidad se encuentra el subcomponente de la Coordinación Administrativa el cual está a cargo de la Ing. Olga Fernández Pesantez, en esta coordinación es donde se realiza el control de la asistencia del personal que labora en la institución, así mismo es responsabilidad de este el proponer políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas pertinentes y los principios de administración de personal.

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

El personal que labora en esta área es profesional y cuenta con experiencia en las funciones que desempeña, además son amables, educados con el trato tanto a los usuarios internos como externos, todo esto se pudo corroborar con la visita que se realizó a las instalaciones de la institución el día 02 de agosto de 2011.

Coordinación Financiera

La segunda etapa de la Auditoria de Gestión hace referencia a la planificación del trabajo para lo cual se visitó la coordinación financiera gracias a la colaboración del Eco. Pérez Idrovo Wilson Fernando encargado de este



subcomponente, durante el proceso pude conocer a fondo como se desarrollan las diferentes actividades.

En esta área se realiza el todo lo relacionado con el presupuesto de la entidad, bajo la responsabilidad del coordinador financiero, llevando un control de los ingresos y gastos de la institución.

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

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

7. Otros Aspectos Generales

**4.3.5 Programas de trabajo por subcomponente**

PROGRAMA DE AUDITORIA				
ENTIDAD: MAGAP				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: MAGAP				
SUBCOMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO				
Nº	DESCRIPCION	PT	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVOS			
	Determinar la efectividad, eficiencia, de las actividades realizadas por el coordinador administrativo.			
	Verificar si los procedimientos llevados a cabo en esta área están sustentados de acuerdo a la parte legal			
	Evaluar mediante indicadores los funcionarios capacitados que laboran en esta área.			
	Constar que se controle la asistencia y los horarios del personal.			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Revisar la documentación relacionada con las funciones de este departamento, para medir el nivel de eficiencia, eficacia con el que se ejecutan las actividades.			
2	Calcular los respectivos indicadores que demuestren el porcentaje de personal capacitado.			
3	Verificar que se controle la asistencia y los horarios de trabajo del personal.			
	RIESGO			
	Que no se apliquen correctamente los indicadores de gestión.			
	Que no se controle la asistencia y horario del personal.			
	PROCEDIMIENTOS			
	Revisión de los indicadores de gestión			
	Realizar encuestas al personal para verificar que al momento de ingresar y salir de la entidad se ha controlado la asistencia y los horarios de trabajo.			



	• Realizar encuestas sobre la existencia del Plan de Capacitación Anual, su desarrollo y aplicación en su puesto de trabajo.			
	• Revisar los formularios de SENRES (AVAL01) de la evaluación de desempeño que se realizan a los servidores públicos.			



PROGRAMA DE AUDITORIA				
ENTIDAD: MAGAP				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: MAGAP				
SUBCOMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO				
Nº	DESCRIPCION	PT	ELABORADO	FECHA
OBJETIVOS				
	Establecer si se cumplen con las normas del Régimen Tributario			
	Verificar la ejecución y fidelidad de las cédulas presupuestarias			
	Verificar que se lleve un control y registro de los bienes de la entidad.			
	Determinar que se encuentre actualizados las tarjetas kardex de los bienes.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Evaluación mediante indicadores de eficiencia y eficacia. .		Ana Ordoñez	
2	Revisión de las cédulas presupuestarias		Ana Ordoñez	
3	Vista a las instalaciones para verificar si se lleva un control de los bienes.		Ana Ordoñez	
4	Llevar a cabo una constatación física de los bienes para establecer si los kardex se encuentran actualizados.		Ana Ordoñez	
RIESGO				
	Errores en la ejecución de las cédulas presupuestarias			
	No se aplique las normas del Régimen Tributario en las cédulas presupuestarias.			
	Entrega de bienes sin previa autorización.			
	Falta de bienes lo cual no cubra las necesidades de la institución			
PROCEDIMIENTOS				
	Constatación física del stock de bienes		Ana Ordoñez	
	Revisión de las cédulas presupuestarias su estructura		Ana Ordoñez	
	Encuestas al personal para verificar que al momento de requerir un bien se pidió la autorización correspondiente.		Ana Ordoñez	



	• Observar que en el informe se detalle la disponibilidad de efectivo y cuentas por pagar con su debida justificación.			
	• Solicitar las retenciones, devoluciones y declaraciones del SRI y constatar su llenado.			

4.4 EJECUCION

Se ejecuta propiamente la auditoria, se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

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

Actividades:

- 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.
- 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.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados; las hojas de hallazgos deben tener:
 - Condición: Es el motivo por el cual se considera que es un hallazgo pudiendo ser positivo o negativo.
 - Criterio: En lo que nos basamos para decir que es un hallazgo como normas, políticas, reglamentos, criterio del auditor.
 - Causa: El motivo o por qué del incumplimiento del criterio con la condición
 - Efecto: Impacto o resultado:



- Comentario: Es un extracto de las 4 anteriores.
- Recomendación: Se debe realizar al responsable como una sugerencia.
- 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.

4.4.1 Aplicación de los programas

	INDICADORES DE GESTION
Componente sujeto a examen: MAGAP Subcomponente: Coordinación Administrativa	
<u>FUNCIONARIOS CAPACITADOS</u> Funcionarios capacitados = Numero de personal que se le ha dado capacitación /Número total de personal*100. Funcionarios capacitados = $40/40 * 100 = 100\%$ El porcentaje de funcionarios capacitados en el MAGAP es del 100%, es decir que todos los servidores públicos reciben capacitación. <u>ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL</u> Indicador de la estructura de la planta profesional = Número de profesionales del área/ Número total de funcionarios del área*100. Indicador de la estructura de la planta profesional = $7/12 * 100 = 58\%$ Este indicador mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.	



INDICADORES DE GESTION

Componente sujeto a examen: MAGAP

Subcomponente: Coordinación Financiera

EFICACIA PRESUPUESTARIA

Indicador de la eficacia presupuestaria=Presupuesto ejercido/Presupuesto asignado.

Indicador de la eficacia presupuestaria= $103,885.36 / 103,885.36 * 100 = 100\%$

El porcentaje de la eficacia presupuestaria es del 100% esto quiere decir que la entidad utiliza todo el presupuesto asignado.

LIMITES DE ENDEUDAMIENTO

Límites de endeudamiento= Pasivos Totales/Ingresos corrientes *100

Límites de endeudamiento= $68,378.85 / 797,984.29 * 100 = 9\%$

Este indicador nos demuestra que el MAGAP no se endeuda por encima de lo que posee como ingresos corrientes.

AUTONOMÍA FINANCIERA

Autonomía Financiera= Ingresos Corriente/Gastos Corrientes *100

Autonomía Financiera= $797,984.29 / 1,150,993.65 * 100 = 69\%$

Este indicador demuestra que un 69% de los gastos son financiados por los ingresos.



Encuesta realizada al personal de la institución



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

PT # 1

Componente sujeto a examen: MAGAP

Marque con una X

1. ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos del Ministerio?

- 1. Si _____
- 2. No _____

2. ¿Los servidores públicos tiene la debida capacitación antes de ingresar a sus funciones?

- 1. Si _____
- 2. No _____

3. ¿El Ministerio cuenta con un FODA?

- 1. Si _____
- 2. No _____

4. ¿Usted ha visualizado algún control por parte del guardia en la entrada a la entidad?

- 1. Si _____
- 2. No _____

5. ¿Usted cree que existe un buen ambiente de trabajo en el MAGAP?

- 1. Si _____
- 2. No _____

Gracias por su colaboración

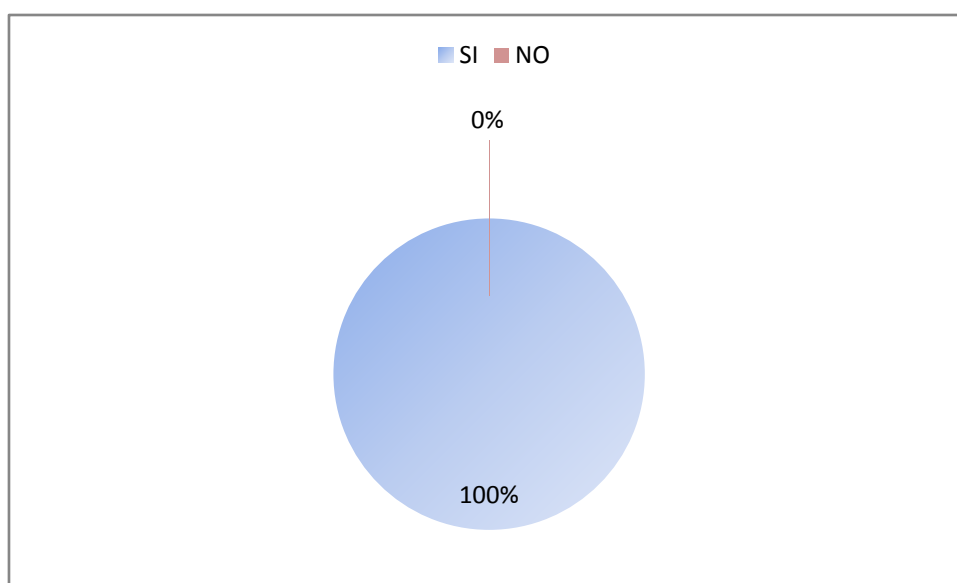
Resultados de encuestas al personal



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

1. ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos del Ministerio?



PREGUNTA 1	
SI	10
NO	0

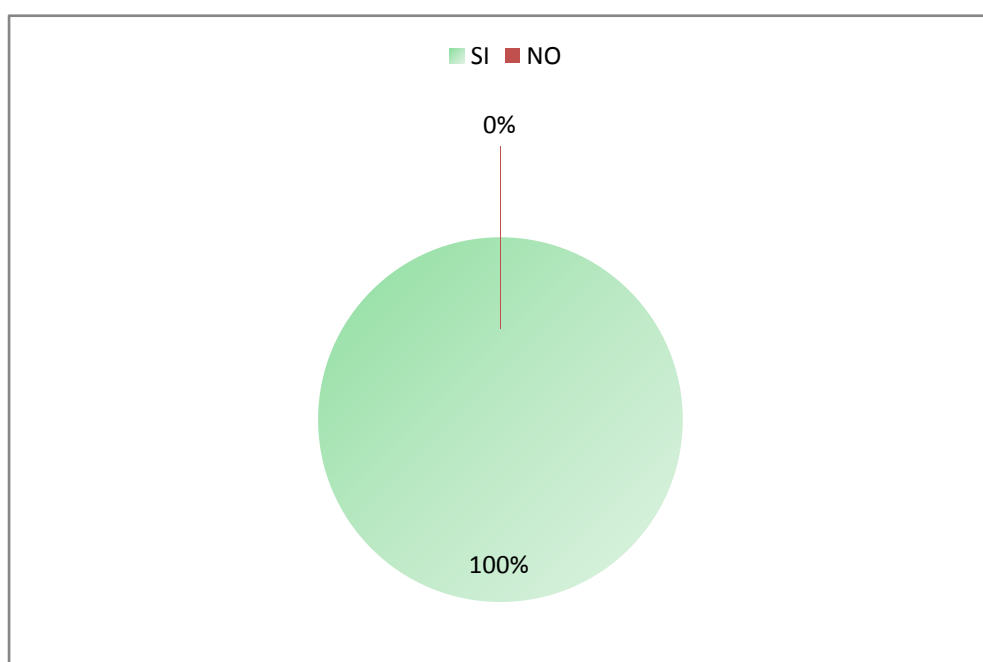
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas el 100% del personal manifestó que tienen conocimiento sobre la visión, misión y objetivos del Ministerio.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

2. ¿Los servidores públicos tiene la debida capacitación antes de ingresar a sus funciones?



PREGUNTA 2	
SI	10
NO	0

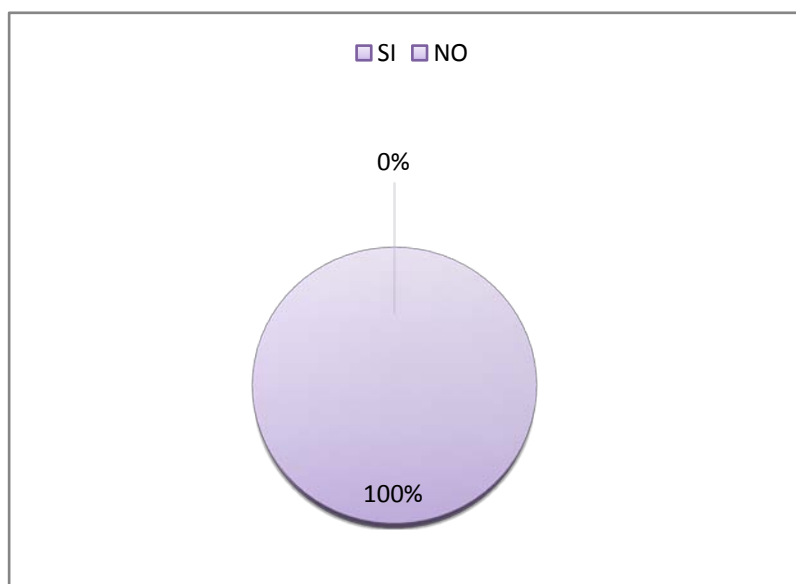
Interpretación: Los servidores públicos del MAGAP tienen una capacitación constante, obteniendo como resultado el 100%.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

3. ¿El Ministerio cuenta con un FODA?



PREGUNTA 3	
SI	0
NO	10

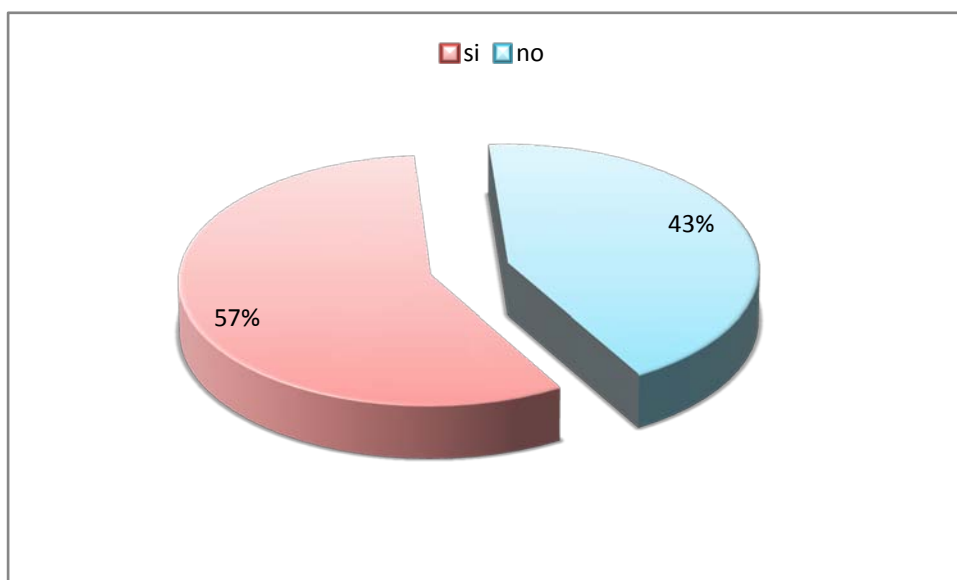
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que el 100% de los encuestados nos dan a conocer que la entidad no cuenta con un FODA.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

4. ¿Usted ha visualizado algún control por parte del guardia en la entrada a la entidad?



PREGUNTA 4	
SI	2
NO	8

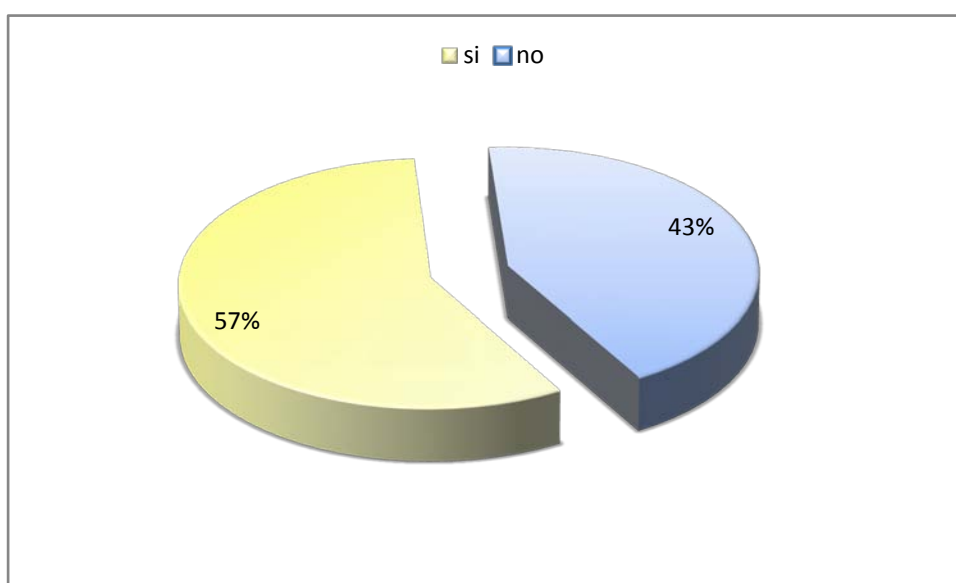
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se pudo constatar que la entidad no cuenta con la seguridad adecuada.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

5. ¿Usted cree que existe un buen ambiente de trabajo en el MAGAP?



PREGUNTA 5	
SI	3
NO	7

Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se pudo observar que el 70% de los entrevistados dicen que no existe un buen ambiente de trabajo.



Encuesta realizada al personal de la institución



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

PT # 2

Componente sujeto a examen: MAGAP

Marque con una X

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

- 1. Si _____
- 2. No _____

2. ¿Se lleva un registro y control de los bienes de la entidad?

- 1. Si _____
- 2. No _____

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

- 1. Si _____
- 2. No _____

4. ¿Se revisan las requisiciones de bodega para confirmar que estos estén firmados por la autoridad correspondiente?

- 1. Si _____
- 2. No _____

5. ¿Considera usted que el área de bodega cuenta con una infraestructura adecuada para un correcto orden de los bienes con los que cuenta el MAGAP?

- 1. Si _____
- 2. No _____

6. ¿Cree usted que la bodega posee un correcto orden físico?

- 1. Si _____
- 2. No _____

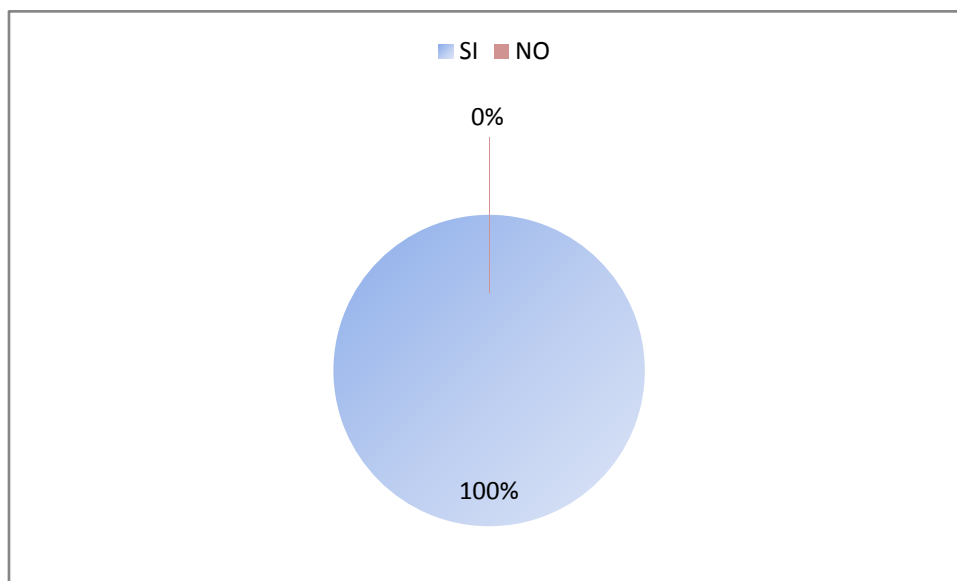
Gracias por su colaboración



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

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

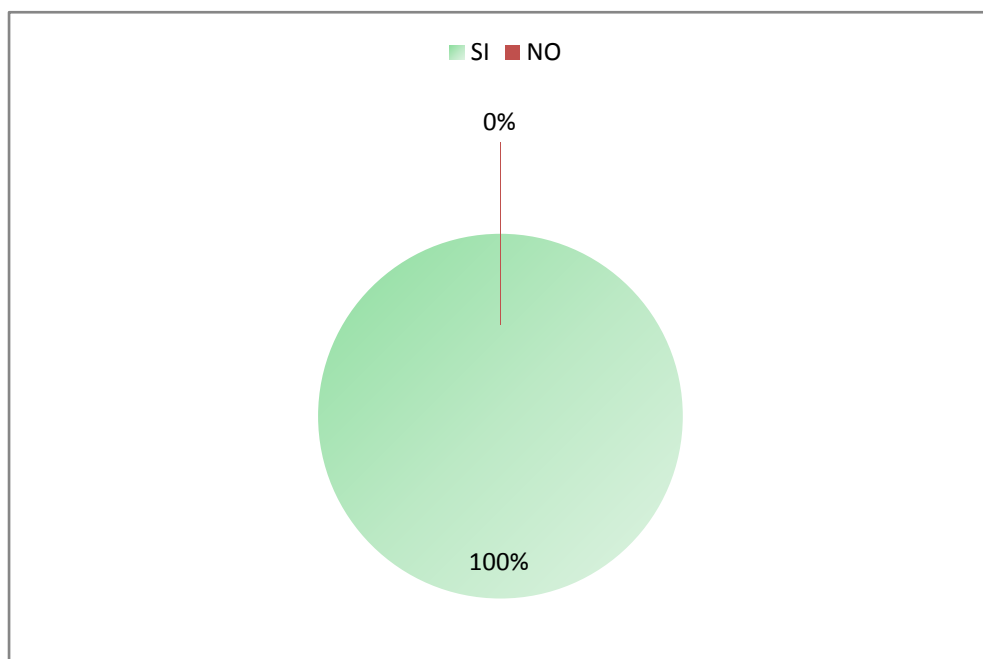


PREGUNTA 1	
SI	15
NO	0

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

**CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL****Componente sujeto a examen: MAGAP**

2. ¿Se lleva un registro y control de los bienes de la entidad?



PREGUNTA 2	
SI	15
NO	0

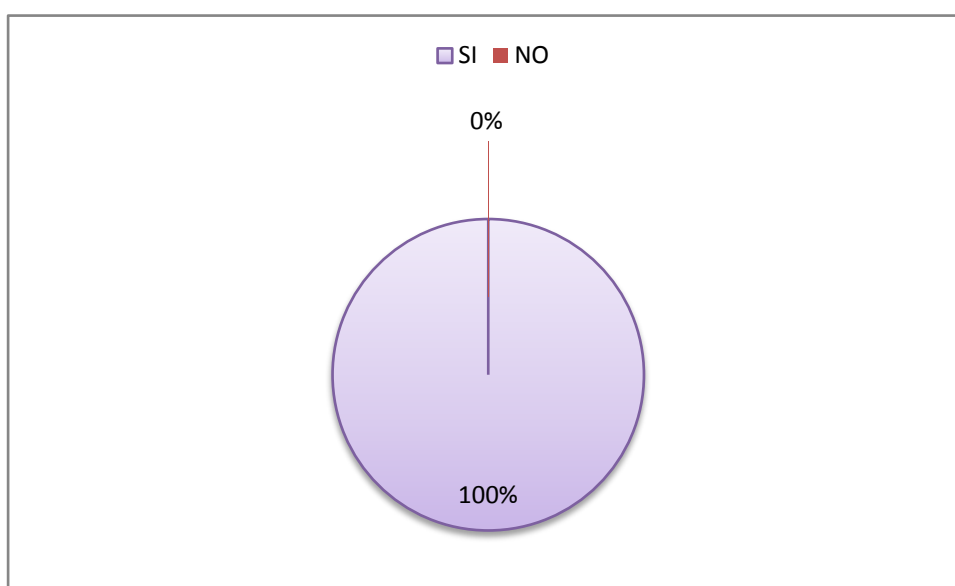
Interpretación: En la institución se lleva un registro y control de los bienes de la entidad, así los expreso en las encuestas el 100% del personal



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

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



PREGUNTA 3	
SI	15
NO	0

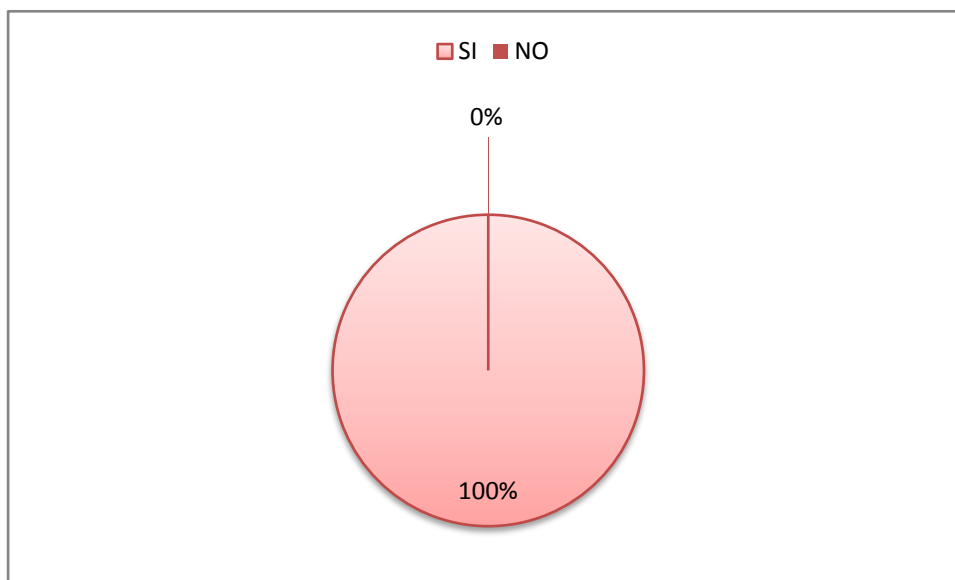
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que el 100% de los encuestados considera que el área de bodega realiza constantemente las actualizaciones de los kardex.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

4. ¿Se revisan las requisiciones de bodega para confirmar que estos estén firmados por la autoridad correspondiente?



PREGUNTA 4	
SI	15
NO	0

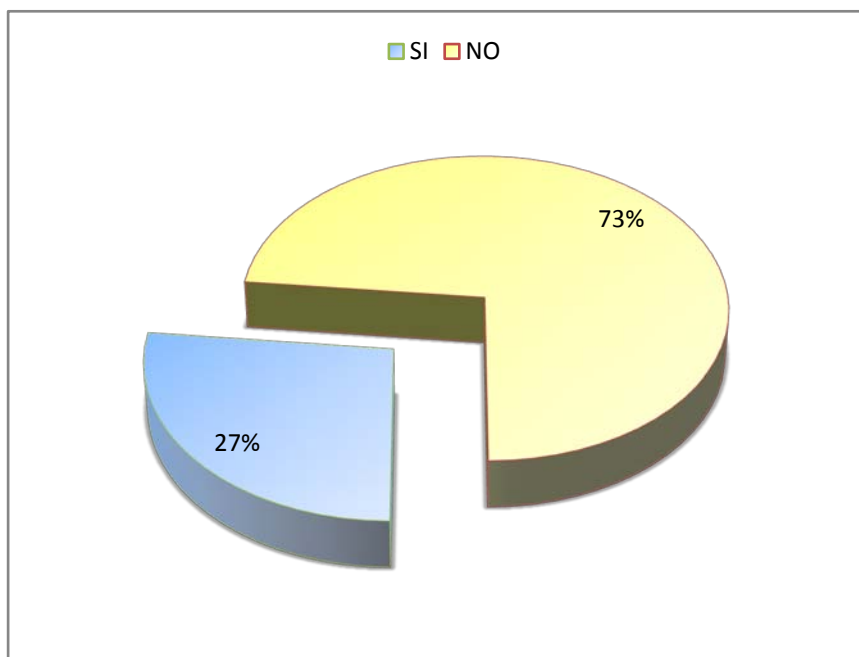
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que el 100% de los encuestados considera que el área de bodega realiza constantemente las actualizaciones de los kardex.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

5. ¿Considera usted que el área de bodega cuenta con una infraestructura adecuada para un correcto orden de los bienes con los que cuenta el MAGAP?



PREGUNTA 5	
SI	4
NO	11

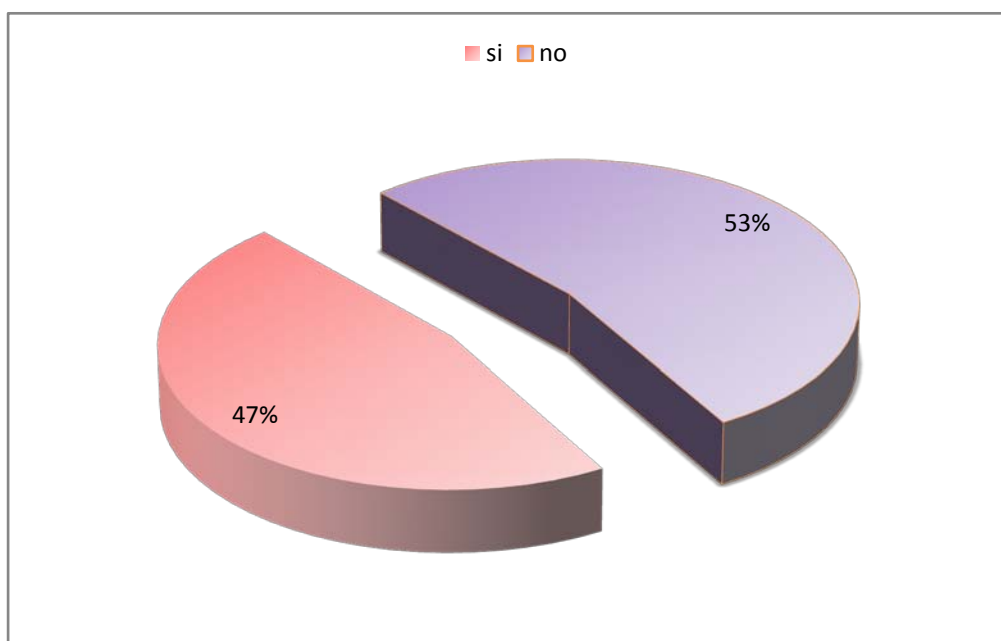
Interpretación: El 73% del personal encuestado considera que la Municipalidad no cuenta con una adecuada infraestructura por lo cual no existe un correcto orden físico de los bienes.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

5. ¿Considera usted que el área de bodega cuenta con una infraestructura adecuada para un correcto orden de los bienes con los que cuenta el MAGAP?



PREGUNTA 6	
SI	7
NO	8

Interpretación: La institución no cuenta con un correcto orden físico de los bienes

**Encuesta realizada al personal de la institución****CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL****PT # 3****Componente sujeto a examen: MAGAP**

Marque con una X

1. ¿La entidad cuenta con respaldos tecnológicos que permitan el registro de la entrada y salida de los trabajadores?

1. Si _____
2. No _____

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

1. Si _____
2. No _____

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

1. Si _____
2. No _____

4. ¿A todos los servidores se los registra en la acción de personal?

1. Si _____
2. No _____

5. ¿En las acciones de personal consta información verídica?

1. Si _____
2. No _____

6. ¿Los servidores públicos tienen acceso a la acción de personal?

1. Si _____
2. No _____

7. ¿La documentación es guardada en un lugar seguro donde no se pueda perder información?

1. Si _____
2. No _____

Gracias por su colaboración

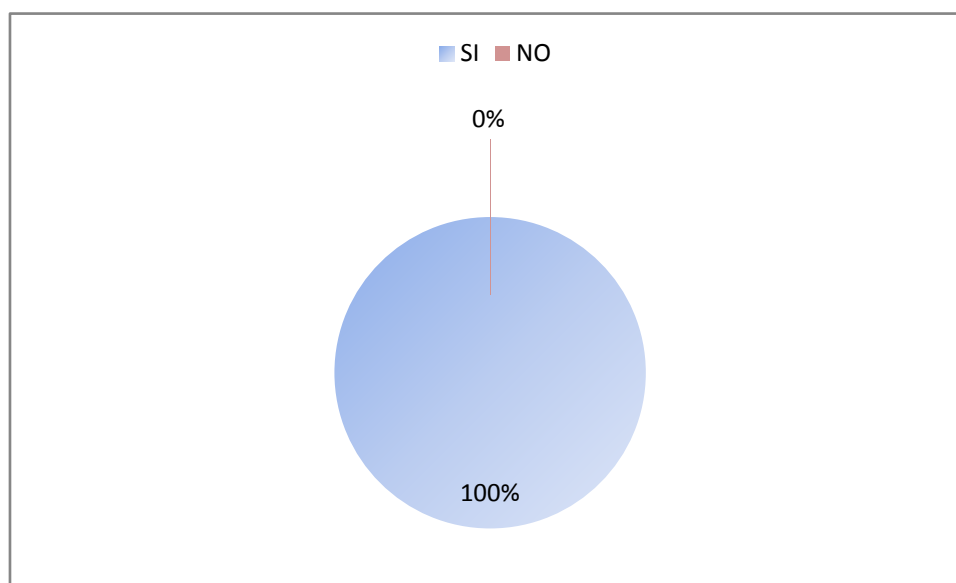
Resultados de la encuesta al personal



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

1. ¿La entidad cuenta con respaldos tecnológicos que permitan el registro de la entrada y salida de los trabajadores?



PREGUNTA 1	
SI	7
NO	0

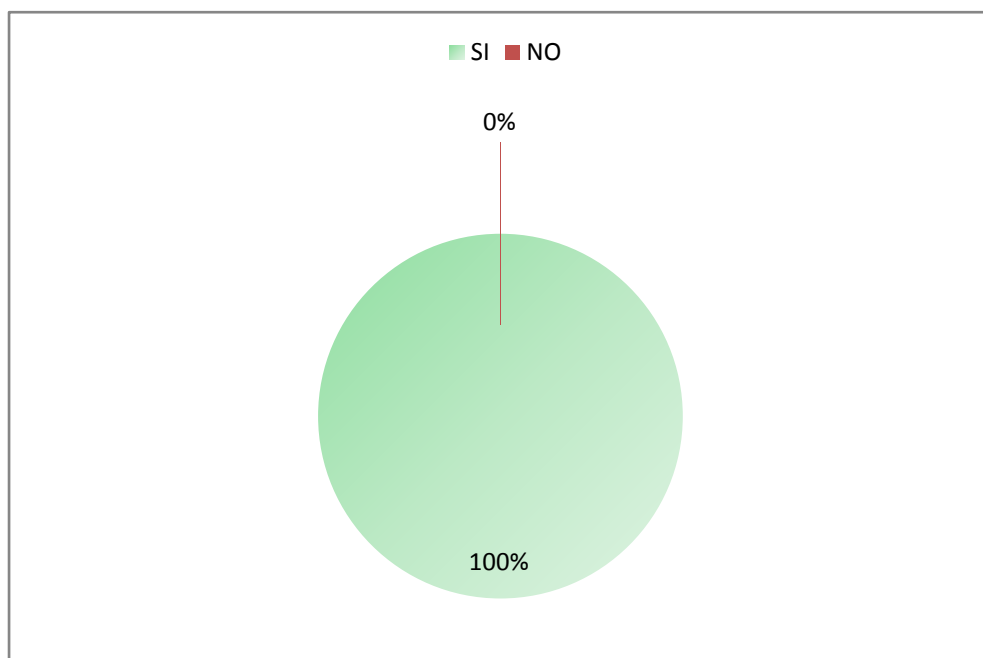
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se pudo observar que si cuentan con respaldos tecnológicos.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

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



PREGUNTA 2	
SI	7
NO	0

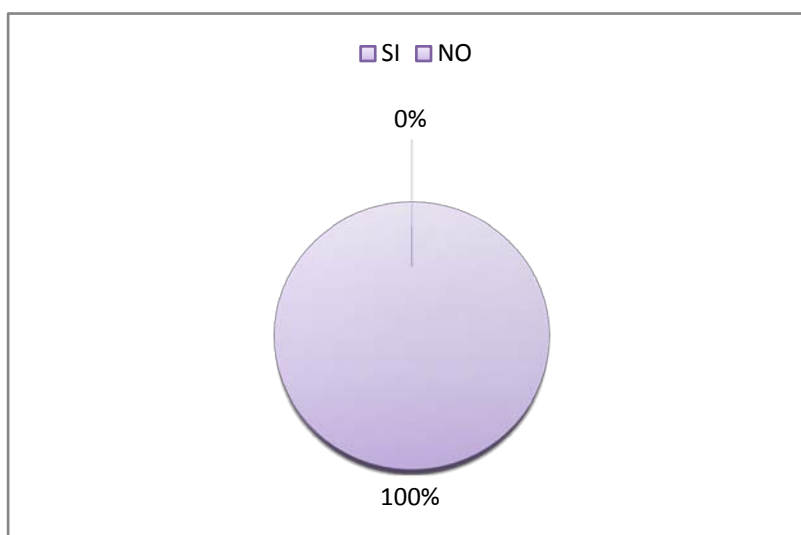
Interpretación: En el MAGAP se cuenta con una persona encargada del registro de asistencia o faltas de los servidores públicos.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

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



PREGUNTA 3	
SI	0
NO	7

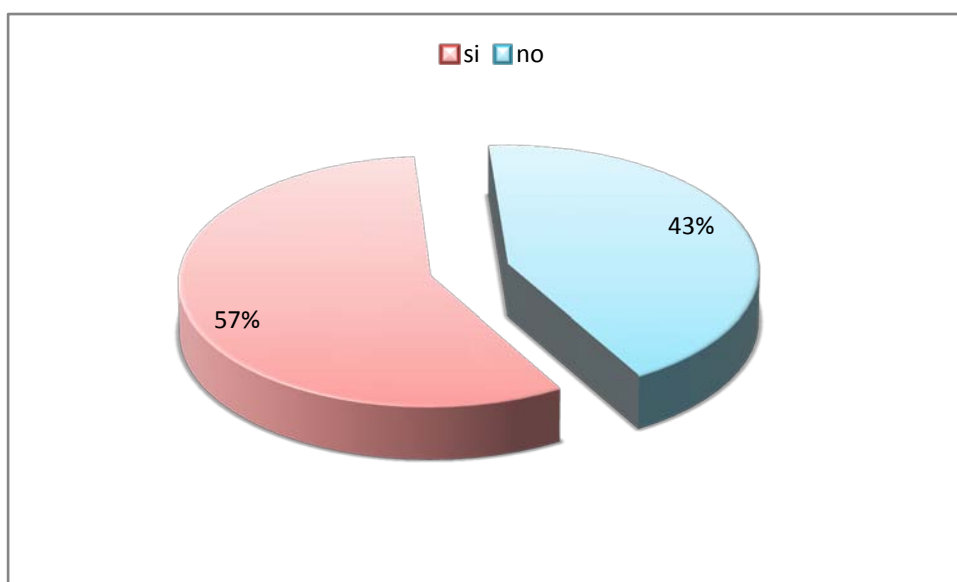
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que en la coordinación administrativa se encuentra el registro de entrada y salida de los servidores públicos.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

4. ¿A todos los servidores se los registra en la acción de personal?



PREGUNTA 4	
SI	4
NO	3

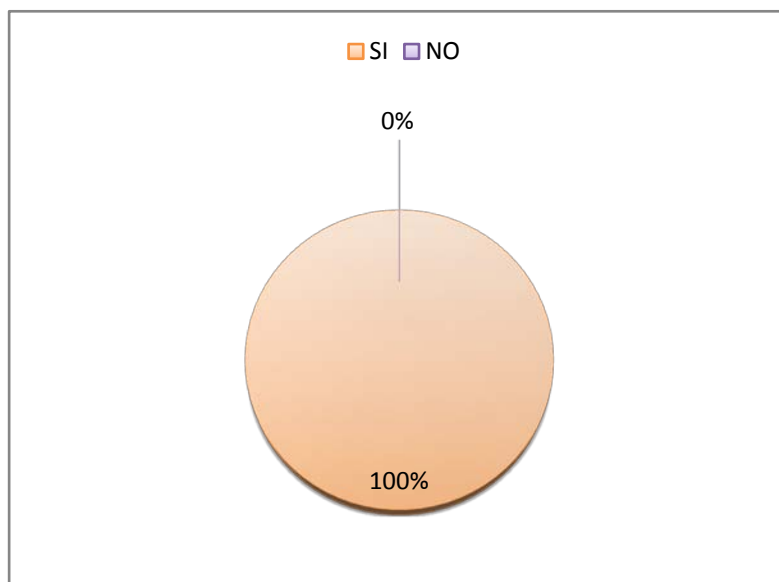
Interpretación: De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora en la entidad se observó que el 57% del ministerio tienen nombramiento y un 43% son contratados.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

5. ¿En las acciones de personal consta información verídica?



PREGUNTA 5	
SI	7
NO	0

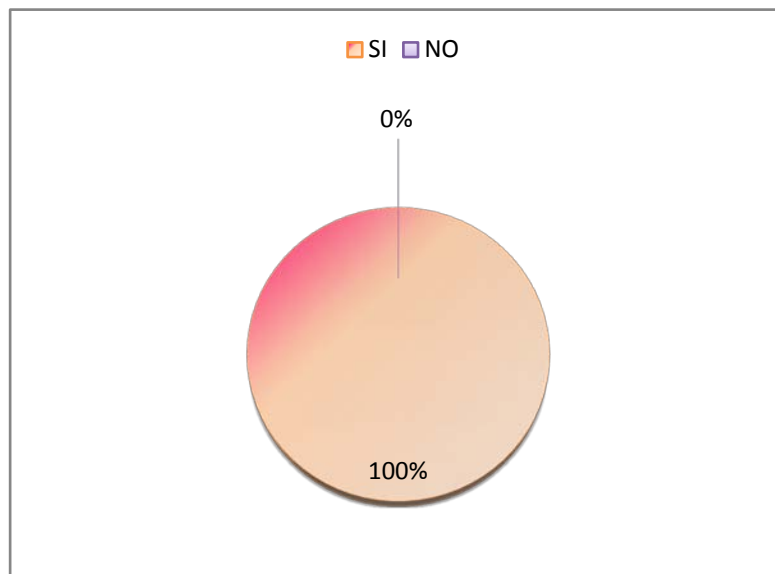
Interpretación: El 100% indica que la información de cada servidor público es real.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL

Componente sujeto a examen: MAGAP

6. ¿Los servidores públicos tienen acceso a la acción de personal?

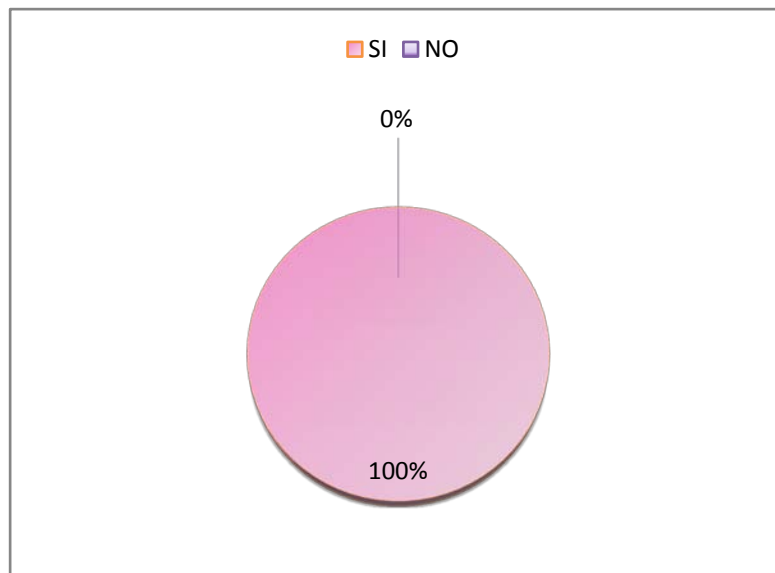


PREGUNTA 6	
SI	7
NO	0

Interpretación: Los servidores públicos del MAGAP tienen acceso a la acción de personal.

**CUESTIONARIO DE ENCUESTAS AL PERSONAL****Componente sujeto a examen: MAGAP**

7. ¿La documentación es guardada en un lugar seguro donde no se pueda perder información?



PREGUNTA 6	
SI	7
NO	0

Interpretación: Todos los documentos del MAGAP esta adecuadamente archivados.



4.4.2 Hojas de resumen de hallazgos

	HOJA DE HALLAZGOS PT # 4
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales	
Condición: Durante la visita ejecutada a la entidad se pudo observar que el guardia no se encuentra permanentemente a la entrada de la institución de manera que vigile el ingreso y salida de personas del MAGAP.. Criterio: Según Ley Orgánica del Servicio Publico artículo 22 inciso c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta ley. Causa: Falta de cumplimiento en forma permanente de sus funciones, Efecto: Sustracción de bienes e información de la institución por parte de personas ajenas al ministerio debido a la falta de vigilancia por parte del guardia. Comentario: Debido al incumplimiento del trabajo del guardia determina un nivel de inseguridad tanto personal cuanto institucional lo cual determinara perdidas físicas. Recomendación • Director: Se recomienda la supervisión de las labores del guardia, adicionalmente capacitación con la finalidad de proporcionar una herramienta adecuada para el trabajador se conciente de la importancia de su labor, también se aplique las sanciones necesarias al guardia por no desarrollar sus actividades adecuadamente, mantenga un libro de registros por las personas que ingresan a la institución mediante la solicitud de la cedula de identidad o un documento de identificación	

Realizado por: Ana Paula Ordoñez

	HOJA DE HALLAZGOS PT # 5
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales Condición: Durante la revisión de la información de la entidad se pudo observar que el MAGAP de la provincia del Azuay no cuenta con un análisis FODA, Criterio: A criterio del auditor se debería realizar un FODA institucional para conocer, analizar y evaluar los factores internos y externos de la entidad y así iniciar el enfoque dinámico de una organización. Causa: Descuido por parte del personal que labora en el ministerio así como desconocimiento acerca del tema. Efecto: No se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas y enfrentarlas. Comentario: El FODA es una herramienta financiera y de gestión que nos permite evaluar, analizar la realidad de las acciones de la entidad, dándonos como resultado de cómo se encuentra la organización en el entorno en donde se desenvuelve. Recomendación: • Director: Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer debidamente la entidad. Realizando capacitaciones a los empleados sobre la importancia de este tema y mejorar el desenvolvimiento de la institucional respecto de las inversiones monetarias dirigidas al pequeño y mediano agricultor.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS PT # 6
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales Condición: El entorno no presenta características adecuadas y favorables, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Criterio: Según Ley Orgánica del Servicio Publico artículo 23 inciso l. desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Causa: Existen problemas entre el personal creándose un ambiente no propicio de trabajo. Efecto: No hay cooperación ni interacción en el desarrollo de las actividades que desempeñan. Comentario: Debido a los problemas que existen en la entidad entre los servidores públicos ocasionan que el ambiente de trabajo no sea el más adecuado para desarrollar sus actividades. Recomendación: • Director: Se recomienda hacer un seguimiento al personal para identificar los posibles orígenes que generan un ambiente inadecuado de trabajo, adicionalmente este funcionario observara que cada uno de los trabajadores cumpla su rol en forma eficiente.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS PT # 7
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Administrativa Condición: El MAGAP Criterio: Según Reglamento General de Bienes del Sector Publico artículo 3 El daño, pérdida o destrucción del bien, por negligencia comprobada o su mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo, y de los servidores que de cualquier manera tienen acceso al bien, cuando realicen acciones de mantenimiento o reparación por requerimiento propio o del usuario; salvo que se conozca o compruebe la identidad de la persona causante de la afectación al bien. Causa: Falta de seguridad en el departamento Efecto: Inconvenientes para realizar las respectivas actividades e incumplir con sus labores de forma adecuada. Comentario: En la entidad las bodegas son relativamente pequeñas para la cantidad de insumos, suministros y bienes que maneja la institución, provocando pérdidas económicas para el MAGAP Recomendación: • Director: Solicitar al organismo central implementar y mejorar las instalaciones existentes.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS PT # 8
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Administrativa Condición: Robo de computador en el mes de Agosto del años 2010 Criterio: Según Reglamento General de Bienes del Sector Publico artículo 3 El daño, pérdida o destrucción del bien, por negligencia comprobada o su mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo, y de los servidores que de cualquier manera tienen acceso al bien, cuando realicen acciones de mantenimiento o reparación por requerimiento propio o del usuario; salvo que se conozca o compruebe la identidad de la persona causante de la afectación al bien. Causa: Falta de seguridad en el departamento Efecto: Inconvenientes para realizar las respectivas actividades e incumplir con sus labores de forma adecuada. Comentario: Debido al descuido que se dio por parte del custodio del computador y del guardia de seguridad se produjo perdida de información y del bien ocasionando pérdidas económicas y a su vez perjudicando el cumplimiento de las actividades por parte del personal. Recomendación: • Coordinadora Administrativa: Llevar un adecuado respaldo de la información y mantener una seguridad de los bienes de la empresa.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS PT # 9
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Financiera Condición: El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada. Criterio: Según Reglamento General de Bienes del Sector Publico articulo 3 Del procedimiento y cuidado.- Es obligación de la máxima autoridad de cada entidad u organismo, el orientar y dirigir la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido adquiridos o asignados para uso y que se hallen en poder de la entidad a cualquier título: depósito, custodia, préstamo de uso u otros semejantes, de acuerdo con este reglamento y las demás disposiciones que dicte la Contraloría General y el propio organismo o entidad. Con este fin nombrará un Custodio - Guardalmacén de Bienes, de acuerdo a la estructura organizativa y disponibilidades presupuestarias de la institución, que será responsable de su recepción, registro y custodia. Causa: El ministerio no ha tomado las medidas adecuadas para proteger los recursos con los que se brinda servicios a la comunidad. Efecto: Pérdidas económicas al no brindar un correcto trato a los recursos así como perdidas de materiales y suministros por no tener un orden correcto. Comentario: En la entidad las bodegas son relativamente pequeñas para la cantidad de insumos, suministros y bienes que maneja la institución, provocando pérdidas económicas para el MAGAP Recomendación: • Director: Solicitar al organismo central implementar y mejorar las instalaciones existentes.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS PT # 10
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Financiera Condición: El jefe de bodega no lleva las tarjetas de kardex con un adecuado orden. Criterio: Según Reglamento General de Bienes del Sector Publico artículo 3 inciso a) Mantener registros y documentos en que conste la historia de cada bien, y su destinación y uso Causa: El jefe de bodegano ha tomado las medidas adecuadas para llevar un correcto orden de los kardex. Efecto: Confusiones en las adquisiciones o entregas de los insumos, suministros y activos fijos. Comentario: Al momento de registrar los movimientos de los bienes de la entidad debe realizárselo con un adecuado orden para evitar las confusiones que se pueden dar. Recomendación: • Jefe de Bodega: La utilización del kardex y sus registros tienen que tener información consistente y veraz por tanto su llenado deberá ser nítido, durante el año de uso para posteriormente ser archivados y sus saldos de cierres migrados como saldos iniciales para el siguiente año, adicionalmente y como respaldo histórico de la información deberán realizarse archivos digitales.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



4.3.3 Estructura del informe de auditoria

Introducción

- Caratula
- Índice y abreviaturas
- Carta de presentación

Capítulo I Enfoque de la auditoria

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

Capitulo II Información de la entidad

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

Capítulo III Resultados Generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Capítulo IV Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los subcomponente, lo siguiente.

a) Comentarios:

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

b) Conclusiones :

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

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



Capítulo V Anexos

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

4.5. FASE IV Comunicación de resultados

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

Actividades:

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



**“AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA,
ACULTURA Y PESCA”**

COMPONENTE:

Coordinación Administrativa

Coordinación Financiera

PERIODO

01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010



INDICE

Abreviaturas utilizadas.....	
Carta de presentación.....	

Capítulo I Información de la entidad

Misión.....	
Visión.....	
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	
Base Legal.....	
Estructura Orgánica.....	
Objetivos.....	

Capítulo II Resultados Generales

Falta de Seguridad
Conclusión
Recomendación 1
Análisis FODA
Conclusión
Recomendación 2
Ambiente de Trabajo
Conclusión
Recomendación 3

CONTROL INTERNO

Conclusión
Recomendación 4

Capítulo IV Resultados Específicos por componente

Subcomponente: Coordinación Administrativa

Perdida de un computador
Conclusión
Recomendación 5



Subcomponente: Coordinación Financiera

Infraestructura Inadecuada

Conclusión

Recomendación 6

Inadecuado uso de los kardex

Conclusión

Recomendación 7

ABREVIATURAS UTILIZADAS

MAGAP	Ministerio de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca.
CGE	Contraloría General del Estado
LOSEP	Ley Orgánica del Sector Público
CORRE	Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador
MISIL	Marco Integrado de Control Interno
ERM	Administración de Riesgos
COSO	Committee of Sponsoring Organizations. (Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado)
POA	Plan Operativo Anual
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
FEI	Financial Executives Institute
IIA	Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants



Cuenca, 05 de Julio del 2011.

Oficio #

Sección: MAGAP

Asunto: Convocatoria a Conferencia final

Sr:

Javier Serrano Salgado

DIRECTOR DEL MAGAP

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del estado y 23 de su reglamento, convocó a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión, por el periodo comprendido entre el 2010-01-01 y el 2010-12-31, realizado mediante orden de trabajo N° 1.

Dicho acto se llevara a cabo en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ubicado en Vega Muñoz y Thomas Ordoñez, el día miércoles 04 de Octubre del 2011, a las 11h00, en caso de no poder asistir personalmente , agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente

AUDITOR GENERAL

Ing. Miguel Ángel Arpi



Cuenca, de Octubre del 2011

Oficio #

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe

FECHA: Cuenca, 5 de Julio del 2011

Señor

Javier Serrano Salgado

Director del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Ciudad

De mis consideraciones:

He efectuado la “Auditoria de Gestión a Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca”, por el periodo comprendido entre el 2010 – 01 – 01 y el 2010 - 12 – 31.

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

Debido a la naturaleza especial de mi examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente;

AUDITOR GENERAL

Ing. Miguel Ángel Arpi



CAPITULO I

INFORMACION DE LA ENTIDAD

Misión

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la Institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y formar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país. Acción que permite el incremento de la productividad y competitividad, para lograr su crecimiento y desarrollo permanente, a través de la asistencia técnica y zonificación de acciones que garantizan la sostenibilidad del agro.

Visión

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

FODA

 ANALISIS FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación de los usuarios/as en la definición de la temática para la ejecución de procesos de capacitación.	Limitados recursos económicos.	Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.	Inestabilidad política.
Experiencia en ejecución de programas y proyectos de capacitación.	Débil gestión directiva.	Amplia demanda de capacitación de organizaciones de agricultores/as.	Poca coordinación interinstitucional.
Sustento legal concedido por la Ley de Desarrollo Agrario.	Carencia de un Plan Nacional de Capacitación.	Tecnologías de capacitación disponibles que pueden ser aplicables en el Ecuador.	Competencia de entidades que ejecutan proyectos de capacitación.
Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.	Insuficiente capacitación del Recurso humano, particularmente en metodologías de innovación tecnológica y manejo de recursos naturales.	Organizaciones de productores/as fortalecidos.	Politización de programas y proyectos.
Existencia de infraestructura técnico administrativa.	Deficientes canales de comunicación en el Instituto.	Existencia de un diagnóstico agroindustrial.	Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.
Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.	Deficiente gestión para negociar proyectos.	Tendencia a la producción agroindustrial.	
Transparencia en el manejo de los recursos.	Bajas remuneraciones del personal técnico - administrativo.	Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas.	

BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Publico
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Contratación Publica
- Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Publica
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional
- Ley de la Contraloría General del Estado
- Ley de Transporte
- Normas Agrarias
- Ley de Modernización
- Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa
- Ley de Transparencia
- Manejo de los Bienes del Sector Publico
- Código Penal

Estructura Orgánica

La estructura orgánica del MAGAP está formada por 9 coordinaciones zonales donde el Azuay, Morona Santiago y Cañar pertenecen a la coordinación zonal N° 6 con sede en Macas, pero este a su vez están divididas en Direcciones Provinciales donde el Azuay tiene su sede en la ciudad de Cuenca con un organigrama provincial conformado por un Director Provincial que es el encargado de vigilar la administración de la entidad.

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por la coordinación administrativa, financiera, de ejecución y de planificación.

Objetivos

Objetivo General

Asegurar que los envíos de frutas y hortalizas, amparados por Certificado Fitosanitario de Exportación² (CFE) emitidos por AGROCALIDAD, estén libres de plagas de importancia cuarentenaria y de plagas no cuarentenarias reglamentadas y que además cumplan con las normas exigidas por los países importadores, a través de la implementación del Programa de Certificación Fitosanitaria de Frutas y Hortalizas de Exportación

Objetivos Específicos

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativamente y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.



- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes,
- programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.



CAPITULO II

Resultados Generales

Falta de Seguridad

La Ley Orgánica del Sector Publico determina los deberes de los servidores públicos: sin embargo la persona encarga de la vigilancia de la entidad no se encuentra de manera permanente en su puesto de trabajo garantizando la seguridad personal e institucional lo cual determina perdidas físicas para la entidad.

El guardia debe prestar la atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente sobre los servicios que proporciona la entidad, garantizando la eficacia de su trabajo.

Recomendación 1:

Director: Se recomienda la supervisión de las labores del guardia, adicionalmente capacitación con la finalidad de proporcionar una herramienta adecuada para el trabajador se concientice de la importancia de su labor, también se aplique las sanciones necesarias al guardia por no desarrollar sus actividades adecuadamente, mantenga un libro de registros por las personas que ingresan a la institución mediante la solicitud de la cedula de identidad o un documento de identificación



Análisis FODA

El MAGAP no cuenta con un análisis de los factores internos y externos

Comentario: El FODA es una herramienta financiera y de gestión que nos permite evaluar, analizar la realidad de las acciones de la entidad, dándonos como resultado de cómo se encuentra la organización en el entorno en donde se desenvuelve.

Recomendación 2:

Director: Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer debidamente la entidad. Realizando capacitaciones a los empleados sobre la importancia de este tema y mejorar el desenvolvimiento de la institucional respecto de las inversiones monetarias dirigidas al pequeño y mediano agricultor.



El entorno no presenta características adecuadas y favorables, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

La dirección Provincial del ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Azuay presenta problemas entre el personal creándose un ambiente no propicio de trabajo, lo cual afecta al desarrollo de sus actividades ya que se originan rivalidades entre los servidores públicos ocasionando falta de cooperación e interacción.

Recomendación:3

- **Director:** Se recomienda hacer un seguimiento al personal para identificar los posibles orígenes que generan un ambiente inadecuado de trabajo, adicionalmente este funcionario observara que cada uno de los trabajadores cumpla su rol en forma eficiente.





CAPITULO IV

Resultados específicos por componente

Subcomponente: Coordinación Administrativa

Robo de computador en el mes de Agosto del años 2010

Debido al descuido que se dio por parte del custodio del computador y del guardia de seguridad se produjo perdida de información y del bien ocasionando pérdidas económicas y a su vez provocando inconvenientes para realizar las respectivas actividades e incumplir con sus labores de forma adecuada

Recomendación:

- **Coordinadora Administrativa:** Llevar un adecuado respaldo de la información y mantener una seguridad de los bienes de la empresa.

Subcomponente: Coordinación Financiera**El área de bodega no cuenta con una infraestructura adecuada.**

Según Reglamento General de Bienes del Sector es obligación de la máxima autoridad de cada entidad u organismo, el orientar y dirigir la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido adquiridos o asignados para uso y que se hallen en poder de la entidad a cualquier título: depósito, custodia, préstamo de uso u otros semejantes, de acuerdo con este reglamento y las demás disposiciones que dicte la Contraloría General y el propio organismo o entidad. Con este fin nombrará un Custodio - Guardalmacén de Bienes, de acuerdo a la estructura organizativa y disponibilidades presupuestarias de la institución, que será responsable de su recepción, registro y custodia.

Recomendación:

Director: Solicitar al organismo central implementar y mejorar las instalaciones existentes

Inadecuado uso de los Kardex

De la visita realizada al área de bodega se pudo observar que el jefe de Bodega no mantiene un adecuado orden de los kardex ya que no se los lleva de manera organizada y limpia que permita determinar con facilidad la existencia de algún bien.

Jefe de Bodega: La utilización del kardex y sus registros tienen que tener información consistente y veraz por tanto su llenado deberá ser nítido, durante el año de uso para posteriormente ser archivados y sus saldos de cierres migrados como saldos iniciales para el siguiente año, adicionalmente y como respaldo histórico de la información deberán realizarse archivos digitales.

4.5.1 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES			
Nº	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO A CUMPLIR
1	Se recomienda la supervisión de las labores del guardia, adicionalmente capacitación con la finalidad de proporcionar una herramienta adecuada para que el trabajador se concientice de la importancia de su labor; también se aplique las sanciones necesarias al guardia por no desarrollar sus actividades adecuadamente y mantenga un libro de registros por las personas que ingresan a la institución mediante la solicitud de la cédula de identidad o un documento de identificación	Director	Un plazo no mayor 30 días
2	Plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer debidamente la entidad. Realizando capacitaciones a los empleados sobre la importancia de este tema y mejor el desenvolvimiento de la institucional respecto de las inversiones monetarias dirigidas al pequeño y mediano agricultor.	Director	90 días



3	Se recomienda hacer un seguimiento al personal para identificar los posibles orígenes que generan un ambiente inadecuado de trabajo, adicionalmente este funcionario observara que cada uno de los trabajadores cumpla su rol en forma eficiente.	Jefe de Personal	Permanente
4	Que la supervisión tenga un seguimiento constante a todas las actividades de las coordinaciones.	Director	60 días
5	Llevar un adecuado respaldo de la información y mantener una seguridad de los bienes de la empresa.	Coordinadora Administrativa	30 días
6	Solicitar al organismo central implementar y mejorar las instalaciones existentes	Jefe de Personal	30 días
7	La utilización del kardex y sus registros tienen que tener información consistente y veraz por tanto su llenado deberá ser nítido, durante el año de uso para posteriormente ser archivados y sus saldos de cierres migrados como saldos iniciales para el siguiente año, adicionalmente y como respaldo histórico de la información deberán realizarse archivos digitales.	Jefe de Personal	90 días

**ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA**

Componente sujeto a examen: MAGAP

Periodo examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

Subcomponentes auditados:

- Coordinación Administrativas
- Coordinación Financiera

Por favor consigne su respuesta, marcando con una X, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando la pregunta.

1. ¿Conoce usted que a la auditoría interesa conocer que el MAGAP haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI..... NO.....

2. ¿Esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI..... NO.....

3. ¿Conoce usted que la auditoría de gestión requiere que el MAGAP cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI..... NO.....

4. ¿Conoce usted que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI..... NO.....

5. Indique si el equipo de auditores notifico el inicio de la auditoría

SI..... NO.....

6. Existió Comunicación verbal y escrita de resultados parciales

SI..... NO.....

7. Se convocó a la lectura del borrador del informe

SI..... NO.....

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

SI..... NO.....

9. ¿Indique si durante la ejecución de la auditoria pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos del MAGAP?

SI..... NO.....

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

SI..... NO.....



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

SI..... NO.....

12. ¿Conoce usted si en la auditoría de gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en el MAGAP, en la Contraloría?

SI..... NO.....



INFORMACION SUMARIA

A través de la encuesta realizada sobre el servicio de auditoría, se pudo establecer que la alta dirección tiene conocimiento que la auditoría de gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución de la misma es importante la definición clara de objetivos, misión, visión, planes direccionales y estratégicos por parte de la institución.

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

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



CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Introducción

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

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

5.2 Conclusiones

- La institución no realiza un análisis FODA, debido al desconocimiento del tema, por tanto no se puede conocer con certeza las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad para aprovecharlas así como sus debilidades y amenazas para tratar de corregirlas, mitigarlas y enfrentarlas.
- Dispone de un reglamento interno de trabajo bien definido, el mismo que establece los derechos y obligaciones tanto del empleado, cuanto del empleador, además cuenta con un organigrama que establece claramente las funciones que debe cumplir la parte administrativa y el resto del personal de la entidad.
- El guardia no desarrolla sus actividades adecuadamente, razón por la cual se establece un nivel considerable de inseguridad tanto personal cuanto institucional, reflejado en pérdidas físicas que afectan a la institución.
- La capacitación que los servidores públicos reciben es constantemente y adecuada, siendo este un eje principal en la entidad, con la aplicación de los indicadores de gestión se determinó que el 100% del personal son capacitados.
- No existe un buen ambiente de trabajo en la entidad, debido a los problemas que existen entre los servidores públicos no hay cooperación ni interacción en el desarrollo de las actividades que desempeñan.
- La bodega además de ser un espacio muy reducido no cuenta con una infraestructura básica que permita colocar en forma ordenada los insumos, los activos, papelería y útiles y suministros de aseo y limpieza.
- Los kardex que sustentan el movimiento de bodega son actualizados diariamente para salvaguardar la información y datos de los recursos que posee la entidad, pero sus registros no tienen un orden cronológico, además se observó que tienen borrones, tachones y enmendaduras.



- El ministerio brinda su apoyo a los pequeños y medianos productores, proporcionando condiciones de estabilidad y claridad que incentivan las inversiones en el sector agropecuario de manera que se aseguran el retorno de la inversión.

5.3 Recomendaciones

- Capacitar a los servidores públicos sobre la importancia de un análisis de los factores internos y externos de la entidad, para de esta manera plantear conjuntamente con el personal un FODA institucional para así conocer más a fondo a la entidad y propender a su mejoramiento.
- Implementar el control interno de la entidad que propenda a maximizar la razonable seguridad en la ejecución de procesos y procedimientos.
- Solicitar al organismo central implementar y mejorar las instalaciones existentes, y en forma temporal solicitar al bodeguero un orden básico utilizando los activos dados de baja lo cual permitirá un manejo adecuado de los bienes a su cargo.
- Mejorar el plan de capacitaciones y direccionarlas con las diferentes labores a desempeñar, permitiendo así maximizar la eficiencia del trabajador.
- Se recomienda la supervisión de las labores del guardia, adicionalmente capacitación con la finalidad de proporcionar una herramienta adecuada para que el trabajador se conciente de la importancia de su labor; también se aplique las sanciones necesarias al guardia por no desarrollar sus actividades adecuadamente y mantenga un libro de registros por las personas que ingresan a la institución mediante la solicitud de la cédula de identidad o un documento de identificación
- Hacer un seguimiento al personal para identificar los posibles orígenes que generan un ambiente inadecuado de trabajo, adicionalmente este funcionario observara que cada uno de los trabajadores cumpla su rol en forma eficiente.
- Establecer un mantenimiento de los programas y proyectos con resultados positivos que sustenten la mejora en la prestación de servicios y asesoramiento a los agricultores.



5.4 Bibliografía

5.4.1 Referencias y Autores

CONRTALORIA GENERAL DEL ESTADO, “Manual de Auditoria de Gestión”, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Ecuador 2003

CUBERO Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión de la Unidad de Auditoria Interna de la Ilustre Municipalidad de Cuenca”. Cuenca –Ecuador 2009

MALDONADO Milton H., “Auditoria de Gestión, (3ra. Edi. aum.) Quito – Ecuador, 2006

MEJIA QUIJAMO Rubí Consuelo, “Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, (1era. Edi.), Medellín – Colombia, Mayo 2006

Material de Estudios de Auditoría de Gestión II de la Ing. Paola León.

Material de Estudios de Auditoría Financiera I del Ing. Miguel Arpi

Material de Estudios de Auditoría Financiera II del Ing. Miguel Arpi

5.4.2 Jurisprudencia Reglamentos y otros.

Ley Orgánica del Sector Publico

Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio Publico

MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO), Federación Latinoamericana de

Audidores Internos (FLAI), Asociación Interamericana de Asociación (AIC) Septiembre 2004



5.4.3 Vínculos de Internet

www.magao.gob.ec

<http://www.agrocalidad.gov.ec/vegetal/PCFFresca.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

<http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/2011/03/REGLAMENTO-GENERAL-DE-BIENES-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf>



5.5 Anexos

Anexo 1: Datos Personales de Funcionarios

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	Dirección Domiciliaria
Serrano Salgado Francisco	Director Técnico	Ciudadela Puertas del Sol
Clavijo Romero Luis Antonio	Coordinador de la Unidad de Asería Jurídica	Av. 1 de Mayo 1.32
Fernández Pesantez Olga	Coordinadora de la Unidad de Gestión Administrativa	Calle Bolívar y Padre Aguirre
Pérez Idrovo Wilson Fernando	Coordinador de la Unidad de Gestión Recursos Financieros	Av. Solano 3.45
Encalada Alvarado Glauco Petronio	Coordinador de la Unidad de Formulación de Planes Agropecuarios	Av. Paseo de los Cañarís
Tapia Rodríguez Sergio Vicente	Coordinador de la Unidad de Ejecución de los Planes Agropecuarios	Ciudadela Monay



Anexo 2: Matriz de Factores Internos y Externos

Factores Internos	Elemento	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Experiencia en ejecución de programas y proyectos de capacitación.	Fortaleza	4	19%	0,76
Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.	Fortaleza	3	14%	0,43
Existencia de infraestructura técnico administrativa	Fortaleza	3	14%	0,43
Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.	Fortaleza	4	19%	0,76
Limitados recursos económicos	Debilidad	1	5%	0,05
Deficientes canales de comunicación en el Instituto	Debilidad	2	10%	0,19
Deficiente gestión para negociar proyectos	Debilidad	2	10%	0,19
Bajas remuneraciones del personal técnico - administrativo.	Debilidad	2	10%	0,19
TOTAL		21	100%	3,00

- 1 DEBILIDAD CRITICA
- 2 DEBILIDAD LEVEL
- 3 FORTALEZA MENRO
- 4 FORTALEZA IMPORTANTE

Interpretación: En base a la calificación ponderada se ha determinado que es mayor al margen mínimo de seguridad estableciendo que la institución tiene más fortalezas que debilidades siendo esto favorable para la misma



Factores Externos	Elemento	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.	Oportunidad	4	19%	0,76
Amplia demanda de capacitación de organizaciones de agricultores/as.	Oportunidad	4	19%	0,76
Organizaciones de productores/as fortalecidos.	Oportunidad	4	19%	0,76
Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas	Oportunidad	3	14%	0,43
Inestabilidad política.	Amenaza	1	5%	0,05
Poca coordinación interinstitucional.	Amenaza	2	10%	0,19
Politización de programas y proyectos.	Amenaza	1	5%	0,05
Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.	Amenaza	1	5%	0,05
TOTAL		20	95%	3,05

- 1 AMENAZA GRAVE
- 2 AMENAZA LEVE
- 3 OPORTUNIDAD MENOR
- 4 OPORTUNIDAD DE ÉXITO

Interpretación: En base a la calificación ponderada se ha determinado que es mayor al margen mínimo de seguridad estableciendo que la institución tiene más Oportunidades que amenazas siendo esto favorable para la misma

**Anexo 3: Tabulación****ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL MAGAP**

N° de encuesta	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
1	1	1	1	1	2	2
2	1	1	1	1	2	2
3	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	2	1
7	1	1	1	1	2	1
8	1	1	1	1	2	2
9	1	1	1	1	2	2
10	1	1	1	1	2	2
11	1	1	1	1	2	2
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	2	2
14	1	1	1	1	2	2
15	1	1	1	1	2	1

Marcas:

1: SI

2: NO

**ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL MAGAP**

N° de encuesta	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5
1	1	1	2	1	2
2	1	1	2	1	2
3	1	1	2	2	1
4	1	1	2	2	1
5	1	1	2	2	2
6	1	1	2	2	1
7	1	1	2	2	2
8	1	1	2	2	2
9	1	1	2	2	2
10	1	1	2	2	2

Marcas:

1: SI

2: NO

**ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL MAGAP**

N° de encuesta	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
1	1	1	2	1	1	1	1
2	1	1	2	2	1	1	1
3	1	1	2	1	1	1	1
4	1	1	2	1	1	1	1
5	1	1	2	2	1	1	1
6	1	1	2	1	1	1	1
7	1	1	2	2	1	1	1

Marcas:

1: SI

2: NO



Anexo 4: Entrevista al Coordinador Financiero

 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	
Subcomponente: Departamento Financiero ENTREVISTA Econ. Fernando Pérez COORDINADOR FINANCIERO TEMA: Cédulas Presupuestarias 1. ¿Quién emite la estructura de las cédulas presupuestarias? El formato de la estructura es emitido por el Ministerio de Finanzas 2. ¿Para qué se emiten las cédulas presupuestarias? Se emiten para establecer el monto del gasto, cuanto saldo tiene la empresa para cubrir sus obligaciones. También se realizan intras que son modificaciones presupuestarias y se informa a la dirección. 3. ¿Cada qué tiempo se informan las cédulas presupuestarias? Se informa mensualmente al director y trimestralmente a la Contraloría General del Estado.	

Fotografía # 1 Entrada del MAGAP

FOTO

P/T 11



Comentario

Como se puede observar en la fotografía el guardia no se encuentra en su lugar de trabajo que ocasiona que cualquier persona externa al MAGAP del Azuay ingrese ya que no existe un control permanente por parte del guardia.

Fotografía # 2 Bodega de Suministros

FOTO DE LA BODEGA DE SUMINISTROS

**CONCLUSION**

Como se puede observar la bodega no mantiene un espacio físico donde se pueda organizar de mejor manera los suministros y así evitar pérdidas económicas.

Fotografía # 3 Bodega de Activos Fijos

FOTO DE LA BODEGA DE ACTIVOS FIJOS



CONCLUSION

Como se puede observar en esta bodega no se mantiene un orden de los activos nuevos con los activos obsoletos provocando así que se maltraten y pérdidas económicas para la entidad.

Fotografía # 4 Bodega de Insumos

FOTO DE LA BODEGA DE INSUMOS



CONCLUSION

En esta bodega se puede observar que los insumos no mantienen un orden adecuado ni cuidado al momento de almacenarlos ya que se mezcla todo tipo de producto.



Anexo Hojas de Hallazgos

	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales	
Condición: Una adecuada capacitación para el personal. Criterio: Según Reglamento Orgánico del Ministerio Público artículo 14 inciso 1. Establece que se debe ejecutar programas de capacitación y otros encaminados a lograr un adecuado ambiente laboral que conlleve a un mejor desenvolvimiento de trabajo y al bienestar del servidor y su familia. Causa: Capacitación a los servidores públicos que funcionan en el ministerio. Efecto: Los servidores públicos desempeñan sus cargos de manera eficiente y eficaz. Comentario: Para que las actividades de la entidad se realicen con eficacia por parte de los servidores públicos se deben realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de las coordinaciones y de los trabajadores. Recomendación: • Jefe de Personal: Se recomienda continuar con las capacitaciones y direccionarlas con las diferentes labores a desempeñar.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales	
Condición: Llevan una adecuado lineamiento estratégico. Criterio: A criterio del auditor las actividades tienen que ir de la mano del cumplimiento de los objetivos tanto departamentales como los del ministerio en general, es decir seguir un lineamiento estratégico en donde las áreas interactúen. Causa: Lineamientos estraticos claramente establecidos en el Ministerio. Efecto: Asegurar que los envíos de frutas y hortalizas, amparados por Certificado Fitosanitario de Exportación² (CFE) emitidos por AGROCALIDAD, estén libres de plagas de importancia cuarentenaria y de plagas no cuarentenarias reglamentadas y que además cumplan con las normas exigidas por los países importadores, a través de la implementación del Programa de Certificación Fitosanitaria de Frutas y Hortalizas de Exportación Comentario: El lineamiento estratégico indica los objetivos numéricos de la entidad, las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos, en un tiempo determinado. Recomendación: • Director: Que la supervisión tenga un seguimiento constante a todas las actividades de las coordinaciones,	

Realizado por: Ana Paula Ordoñez



	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales	
Condición: El Ministerio brinda su apoyo al sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Con la finalidad de proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentivan las inversiones privadas en el sector agropecuario. Criterio: A criterio del auditor esto es un aspecto positivo ya que existe una gran cantidad de pequeños y medianos productores vinculados al mercado nacional e internacional que necesitan el apoyo para poder realizar inversiones para poder elevar su competitividad. Causa: El objeto de la creación del MAGAP considera la solución de las necesidades de los agricultores. Efecto: Mejor estabilidad a los agricultores. Comentario: Debido a las necesidades de los agricultores el ministerio impulsa y desarrolla factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales, y materiales con un sentido ecológico en las cuales se sustente la producción competitiva. Recomendación: • Director: Mejorar el apoyo para cubrir las necesidades de los agricultores.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	

HOJA DE HALLAZGOS	
	Componente sujeto a examen: MAGAP
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Administrativa	
Condición: La coordinación Administrativa cuenta con respaldos tecnológicos para el registro de la entrada y salida de los servidores públicos. Criterio: A criterio del auditor este es un hallazgo positivo ya que de esta manera se puede tener un control de asistencia del personal que labora en la entidad con el propósito de evaluar que cumplan responsablemente con sus labores diarias de trabajo. Causa: Para evitar situaciones de confusión posteriormente. Efecto: Se puede tener un control de asistencia de los trabajadores lo cual es un aporte positivo para la empresa pues se labora de manera efectiva y se evitan pérdidas económicas para el MAGAP. Comentario: La coordinadora administrativa mensualmente remite para establecer un control dual al departamento de Gestión de Recursos Humanos en Quito y posteriormente se realiza el archivo correspondiente Recomendación • Director: Seguir con respaldos tecnológicos para evitar pérdidas económicas a causa de empleados que no cumplan con sus horarios de trabajo e innovarse tecnológicamente con el fin de llevar un mejor control y orden de los trabajadores.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Administrativa	
Condición: Los nombramientos son otorgados a los servidores públicos. Criterio: Según Ley Orgánica del Servicio Público artículo 16. Para desempeñar u puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por las respectiva autoridad nominadora. El término para posesionarse del cargo público será de quince días, a partir de la notificación u en caso de no hacerlo, caducaran. Causa: Cumplimiento de la normativa de la LOSEP. Efecto: Nombramientos legalmente establecidos. Comentario: Debido a que la entidad busca estabilidad tanto para la misma como para sus servidores públicos otorga nombramientos cumpliendo las disposiciones del estado. Recomendación: • Jefe de Personal: Obtener las carpetas con la totalidad de la información y documentación solicitadas en un archivo debidamente custodiado; es importante indicar que los archivos tendrán el mantenimiento correspondiente considerando las actualizaciones.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



 HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP
Hallazgos específicos Subcomponente: Coordinación Administrativa Condición: La documentación es archivada adecuadamente. Criterio: A criterio del auditor la entidad presenta un correcto archivo de documentos que permiten contar con respaldo de toda la información. Causa: La coordinadora administrativa lleva una adecuada organización de la documentación. Efecto: Evita pérdida de tiempo para ubicar documentos históricos y corroborar información. Comentario: Todo documento que se origine en la entidad y se reciba debe ser archivado de forma organizada, para que la información no se extravié ni se confunda y se la encuentra de manera inmediata cuando se la necesite. Recomendación: • Jefe de Personal: Se recomienda seguir con la organización de la documentación para evitar pérdida de documentos.
Realizado por: Ana Paula Ordoñez

**HOJA DE HALLAZGOS****Componente sujeto a examen: MAGAP****Hallazgos Generales**
Subcomponente: Coordinación Administrativa

Condición: Tienen un control adecuado sobre la asistencia y falta de los servidores públicos.

Criterio: A criterio del auditor se debe mantener un registro de la asistencia y falta de todos los servidores públicos que nos permitirá mantener un respaldo de dicha información, lo cual dará como consecuencia el establecimiento del control del nivel de ausentismo.

Causa: La coordinadora administrativa lleva un adecuado registro de la asistencia y faltas de los servidores públicos.

Efecto: Para evitar confusiones con los servidores públicos en el momento de reclamar sus días de vacaciones y remuneración.

Comentario: Mantener un registro actualizado y justo de la asistencia y faltas que nos permitirá establecer los días correctos de vacaciones y la remuneración adecuada.

Recomendación:

- **Jefe de Personal.** Seguir con el registro de la asistencia y faltas para evitar futuras confusiones.

Realizado por: Ana Paula Ordoñez



	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Generales Subcomponente: Coordinación Administrativa	
Condición: Personal de la coordinación administrativa labora con el debido uniforme, aseo y buena apariencia personal. Criterio: A criterio del auditor todas las personas que laboran en el MAGAP deben llevar un correcto manejo de la apariencia personal. Causa: La coordinación administrativa cumple con las normativas del MAGAP. Efecto: Buena imagen de la entidad. Comentario: Todos los servidores públicos deben acogerse a la normativa del ministerio, para así evitar los llamados de atención y multas por incumplimiento. Recomendación: • Coordinadora administrativa: Se recomienda el cuidado personal y la apariencia física lo cual proyectará una imagen diferente del servidor.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	

**HOJA DE HALLAZGOS****Componente sujeto a examen: MAGAP****Hallazgos Específicos**
Subcomponente: Coordinación Financiera

Condición: El informe de las cédulas presupuestarias se emiten a tiempo.

Criterio: Al respecto la NCI Nro. 220-01 “Responsabilidad del Control” determina que: “....Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, elaboración, aprobación, ejecución, control, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional;

Causa: El jefe financiero cumple con las normas establecidas por la CGE.

Efecto: Se puede tener un control y conocimiento sobre los recursos suministrados al MAGAP.

Comentario: La coordinación financiera debe cumplir con las normas establecidas por la CGE para así evitar cualquier observación de la misma, y así reflejar el comportamiento de los indicadores económicos para poder actuar a tiempo.

Recomendación

- **Jefe Financiero:** Observar el cumplimiento de los organismos de control.

Realizado por: Ana Paula Ordoñez



	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Financiera	
Condición: El jefe de bodega realiza las actualizaciones de los Kardex diariamente. Criterio: Según Reglamento orgánico funcional artículos 38 inciso b, artículo 39 inciso b, artículo 40 incisos a, b, c, e, el cual establece que se debe llevar al día el Kardex de bodega. Causa: El jefe de bodega cumple adecuadamente sus funciones de acuerdo a lo que establece el reglamento orgánico funcional Efecto: Se puede tener un control y conocimiento de los bienes, suministros e insumos con los que cuenta la entidad. Comentario: Todo movimiento de ingreso y salida de suministros, insumos y bienes deben ser registrados diariamente para así evitar pérdidas o confusiones de los mismos. Recomendación: • Jefe de Bodega: La actualización de los Kardex en forma diaria determinara un control a tiempo y actualizando de los recursos.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	



	HOJA DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: MAGAP	
Hallazgos Específicos Subcomponente: Coordinación Financiera	
Condición: El jefe de bodega dará trámite a las requisiciones siempre y cuando estén autorizadas por el nivel correspondiente. Criterio: A criterio del auditor requisiciones deben tener las firmas de responsabilidad. Causa: El jefe de bodega cumple adecuadamente con las funciones que le han sido asignadas. Efecto: El cumplimiento de los procesos establecidos permitirá no hacer uso de la caución a la que está sujeto el bodeguero por las pérdidas materiales debido a la inobservancia del proceso. Comentario: El jefe de bodega debe cerciorarse que contengan las firmas correspondientes al momento de entregar o recibir algún bien de la entidad Recomendación: • Jefe de Bodega: Se debe mantener el acatamiento de las normativas establecidas para el efecto.	
Realizado por: Ana Paula Ordoñez	