

# UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO, PROVINCIA DEL AZUAY EN EL AÑO 2011"

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

**Autor:** 

MARITHZA PEÑA CAÑIZARES

**Director:** 

ING. CPA PAOLA LEÓN ORDÓÑEZ

**CUENCA - ECUADOR** 

### **DEDICATORIA**

El amor de mis hijos es lo que me hace despertar cada mañana, me da aliento y fuerzas para afrontar los retos y obstáculos que se presentan en mi vida. Por eso, esta tesis se los dedico a ellos, Alysson y Benjamin.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por estar presente en todas las actividades que realizo, y por ponerme esta meta en mi camino, pues sabía que la podía conseguir.

A mis padres, por el apoyo incondicional y por las palabras de aliento que siempre recibo cuando pienso que ya no hay más puertas que abrir.

A mis hermanos, por los momentos agradables que tenemos aunque estemos lejos el uno del otro.

A mi Guía de Tesis y a mis profesores, por el ejemplo brindado a lo largo de mi carrera.

A los servidores del GAD Municipal, que dejaron de lado sus propias obligaciones para ayudarme con este proyecto.

Finalmente, a mi esposo y sobre todo a mis hijos que sacrificaron mucho por verme lograr esta meta que no es solo mía, sino de los cuatro. Los amo.

### RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

(f)

Marithza Peña Cañizares

### **RESUMEN**

La presente tesis consiste en la aplicación de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal de San Fernando, provincia del Azuay para el año 2011 para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía en los procesos, el cumplimento de las metas, objetivos y normativa legal vigente.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar posibles falencias y aspectos positivos en la institución y sus causas, mediante la recopilación y análisis de la información y aportar con ideas constructivas y elementos de control específicos para mejorar su calidad y productividad.

La primera parte abarca el conocimiento general de la institución, seguida de los fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión que son de apoyo para la aplicación práctica de la misma, y por último se desarrollan las cinco fases de la auditoría de gestión en busca de evidencia que sustente los hallazgos que son la base para emitir el informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **ABSTRACT**

This thesis consists of the application of an Audit Management System to the Municipal GAD of San Fernando, province of Azuay for the year 2011 in order to evaluate the level of efficiency, efficacy, the financial system during the processes, and fulfillment of goals, objectives, as well as the current legal regulations.

The goal of this work is to diagnose possible failures as well as positive aspects in the institution, through the compilation and analysis of information. Then, we will contribute with constructive ideas and specific control elements in order to improve the institution's quality and productivity.

The first part contains general knowledge of the institution followed by the theoretical fundaments of audit management, which are the support for the application of this tool. Finally, the five phases of audit management were developed in order to find evidence that support the findings, which are the base to emit the report with its corresponding conclusions and recommendations.

AZUAY DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Diana Lee Rodas

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Responsabilidad	III
Resumen	IV
Abstract	V
CAPÍTULO I. Aspectos generales del GAD Municipal de San Fernando	
Introducción	1
Reseña Histórica del cantón San Fernando	1
Datos generales del cantón San Fernando	3
Descripción del GAD Municipal.	5
Misión	5
Visión	6
Objetivos	6
Políticas	7
Estructura Organizacional.	9
Procesos del GAD Municipal	9
Estructura básica alineada a la estructura organizacional	11
Organigrama	17
CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión	
Introducción	18
Gestión del Gobierno	18
El rol y la gestión del nuevo Estado	18

El co	ontrol de gestión	19
De	efinición	19
Pr	opósito	20
In	strumentos del Control de Gestión	20
El	lementos de Gestión	21
A	lcance y orientación	22
As	spectos a ser verificados	23
La Au	ditoría de Gestión	23
Defi	nición	23
Prop	oósitos	24
Obje	etivos	24
Alca	nnce	25
Enfo	oque	26
Herr	ramientas de la Auditoría de Gestión	26
Ed	quipo Multidisciplinario	26
Co	ontrol Interno	26
	Componentes del Control Interno	28
	Ambiente de Control	29
	Establecimiento de Objetivos	29
	Identificación de Eventos.	30
	Evaluación de Riesgos	30
	Respuesta al Riesgo	31
	Actividades de Control	31
	Información y Comunicación	32
	Supervisión	33
Ri	iesgos de Auditoría de Gestión	33
M	luestreo	34
Ev	videncias competentes y suficientes	35
Te	écnicas de Auditoría	37
Pa	arámetros e Indicadores de Gestión	39
Fa	ases de la Auditoría de Gestión	41

Fase I. Conocimiento Preliminar	12
Fase II. Planificación4	13
Fase III. Ejecución4	15
Fase IV. Comunicación de Resultados	<b>l</b> 6
Fase V. Seguimiento4	<b>!</b> 7
CAPÍTULO III. Aplicación de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal de San Fernando	
Introducción5	50
Fase I. Conocimiento Preliminar5	50
Orden de trabajo preliminar5	50
Cédula Narrativa5	51
Visita previa5	55
Información de la Entidad $\epsilon$	51
Estructura Organizacional6	54
Indicadores de Gestión6	55
Análisis FODA6	58
Cuestionario de evaluación preliminar de Control Interno	59
Resultados de la evaluación de Control Interno	39
Objetivos, Alcance, Enfoque, Estrategias y Subcomponentes sujetos al examen de auditoría	n
	95
Orden de trabajo	
Análisis por subcomponente	
Dirección Financiera	
Evaluación de Control Interno	
Diagnóstico FODA 10	
Informe de evaluación específica Control Interno	
Evaluación de áreas críticas	
Matriz de Ponderación	
Determinación del nivel de confianza10	)/

Cédula Narrativa	108
Unidad Administrativa de Talento Humano	110
Evaluación de Control Interno	110
Diagnóstico FODA	113
Informe de evaluación específica Control Interno	114
Evaluación de áreas críticas	116
Matriz de Ponderación	118
Determinación del nivel de confianza	119
Cédula Narrativa	120
Memorando de Planificación	122
Programa de Trabajo por subcomponente	145
Dirección Financiera	145
Unidad Administrativa de Talento Humano	151
Fase III. Ejecución de la Auditoría	155
Papeles de Trabajo del GAD Municipal	156
Papeles de Trabajo Dirección Financiera	162
Papeles de Trabajo UATH	177
Hojas de Hallazgos GAD Municipal	186
Hojas de Hallazgos Dirección Financiera	197
Hojas de Hallazgos UATH	212
Estructura del Informe	222
Fase IV. Comunicación de Resultados	224
Informe de Auditoría	225
Fase V. Seguimiento y Monitoreo	259
Cronograma de Cumplimiento de recomendaciones	259
Encuesta sobre el servicio de Auditoría	268
Información Sumaria	272
Acta de Conferencia Final	273
Conclusiones	274
Recomendaciones	276
Bibliografía	279

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Ubicación Geográfica del cantón San Fernando	4
Gráfico # 2: Organigrama GAD Municipal	17
Gráfico # 3: Matriz de componentes de Control Interno	28

# ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis FODA cuantitativo GAD Municipal	281
Anexo 2. Modelo de encuesta a los servidores GAD Municipal	284
Anexo 3. Resultado de la encuesta a los servidores GAD Municipal	285
Anexo 4. Modelo de encuesta a clientes y ciudadanía acerca del GAD Municipal	290
Anexo 5. Resultados de la encuesta a los clientes y ciudadanía acerca del GAD Municipal	291
Anexo 6. Determinación del tamaño de la muestra	295
Anexo 7. Fotografías	297
Anexo 8. Hoja de Registro de atrasos de los servidores	306
Anexo 9. Comparación de remuneraciones con otros cantones	307

### **CAPÍTULO I**

# 1. ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO.

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El primer capítulo nos dará a conocer los aspectos importantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando, los mismos que servirán para obtener una idea general del trabajo de investigación a desarrollarse. Se revisará su reseña histórica, misión, visión, objetivos institucionales, su actividad principal, recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Institución.

Para ello se utilizará la página web de la Entidad y otras relacionadas con el cantón San Fernando, revistas, manuales, Leyes Estatales, reglamentos, y toda la información que permita tener una idea general del componente sujeto a examen.

### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DEL CANTÓN SAN FERNANDO<sup>1</sup>

"Esta región es bastante antigua y por este motivo, es poseedora de una extensa historia que se remonta a la época de la cultura Cañari. En aquel tiempo, era conocida como Leoquina, que se traduce al español como "laguna de culebras", en alusión a una antigua leyenda que los nativos narraban sobre la Laguna de Busa. Este sitio es el principal atractivo del actual cantón San Fernando en la actualidad.

www.elmigrante.com.ec/print/san-fernando-un-canton-escondido-en-los-verdes-paisajes-del-azuay

Más tarde, la región fue bautizada como Pacaypamba, o "llano de las guabas", debido a existencia masiva de árboles de dicho fruto en la región. Luego de la llegada de los españoles, el pueblo fue fundado oficialmente por el español Juan Salazar Villasante, quien nombró a la región azuaya como Santiago de San Fernando, en 1562.

Durante el siglo XVIII, este territorio se caracterizaba por ser una de las principales zonas ganaderas. La producción estaba compuesta por la carne, los cueros y los quesos, que tenían gran acogida en el mercado regional. De hecho, en aquella época, eran comercializados inclusive en Guayaquil.

Fue en 1986, cuando el Congreso Nacional decidió elevar al pueblo de San Fernando a la categoría de Cantón del Azuay. Actualmente está constituido por 4 caseríos: Chumblín, Chapiro, Pacay y Balsapamba, que integran una sola parroquia.

De esta forma, la población fue pionera en otros ámbitos, como la religión y la educación, pues se fundó el primer colegio rural denominado "Galo Plaza Lasso". También fue la primera zona rural en contar con servicio eléctrico y en erradicar el analfabetismo.

Actualmente, San Fernando sigue caracterizándose por tener una población dedicada a la producción agrícola. Gracias a su notable desarrollo, fue declarado como Patrimonio Nacional en 1972, y actualmente se emprenden en la región varias iniciativas centradas en el turismo sustentable.

San Fernando tiene uno de los sistemas hidrográficos más importantes del Ecuador. El río de mayor importancia para el cantón es el Rircay, que se origina en las quebradas

Derrumbo, Pallcay y Yaragrumi. También existen lagunas, como la Nabosquina, que está rodeada de un amplio y verde paisaje andino.

Dada la irregularidad de la zona, existen variaciones climáticas que dependen de la altura. Por ejemplo, San Fernando tiene zonas bajas, donde predomina el clima subtropical; el templado en la parte media, y en las alturas, predomina el frío de páramo".

### 1.3. DATOS GENERALES DEL CANTÓN SAN FERNANDO

San Fernando se encuentra ubicado geográficamente en la zona central de la provincia del Azuay, en la subcuenca del río Rircay, a 58 km de la ciudad de Cuenca. Con una temperatura promedio de 15 grados centígrados y una superficie de 114 kilómetros cuadrados. Posee una población de 3961 habitantes según el último censo. Limita al norte con el cantón Cuenca, al sur y al este con Girón y al oeste con Santa Isabel.<sup>2</sup>

Mediante decreto publicado en el Registro Oficial No. 429, Ley No. 429, página 3, San Fernando se cantoniza el 6 de mayo de 1986.

Los principales atractivos turísticos del cantón son: Laguna de Busa, El Cerro San Pablo, Parque Central, Iglesia Matriz.

Los principales atractivos turísticos del cantón son: Laguna de Busa, El Cerro San Pablo, Parque Central, Iglesia Matriz.

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> www.sanfernando.gob.ec

Al momento la infraestructura de vivienda de San Fernando es de tipo colonial, con un crecimiento urbano con influencia de viviendas modernas, producto de la migración nacional e internacional. Cuenta con servicio de luz en un 99%, agua en un 70%, teléfono en 18% y un porcentaje muy bajo en internet

Gráfico # 1: Ubicación Geográfica del cantón San Fernando

Fuente: www.sanfernando.gob.ec

La economía de la población se basa en la producción de leche, agricultura y ganadería. Cuenta con biodiversidad abundante, y un ecosistema único en los andes occidentales de la sierra ecuatoriana, las condiciones naturales del cantón son excelentes, el clima es frío, su geografía es con pendientes y planicies moderadas, y presenta poco riesgo de desastres naturales. Actualmente se está concientizando a la población sobre los impactos ambientales, reciclaje, etc.<sup>3</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> BIOLOGO FABIAN MOSQUERA, Plan de Fortalecimiento Institucional del Municipio de San Fernando

# 1.4. DESCRIPCIÓN DEL GAD MUNICIPIAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

El Palacio Municipal de San Fernando se encuentra ubicado en la calle Sucre y 10 de Agosto esquina, frente al parque central del cantón. Desarrolla sus actividades en un edificio de dos plantas, en donde funciona la Biblioteca, Recaudación, Tesorería, Comisaría, Contabilidad, Jefatura de Avalúos y Catastros, Bodega, Fiscalización, Secretaría General, Dirección de Obras Públicas, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Urbanismo, Asesoría Jurídica, Sala de Sesiones y Alcaldía.

El Alcalde electo para el período 2009 – 2014 es el Ingeniero Marco Peña Calle.

La base legal y normativa que sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, en orden jerárquico es la siguiente:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.
- ✓ Reglamento Orgánico bajo la Gestión de Procesos.

### 1.5. MISIÓN<sup>4</sup>

Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando con la dotación eficiente y eficaz de servicios: de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes.

### 1.6. VISIÓN<sup>5</sup>

Nuestra visión es la de construir un cantón líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando el turismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanísticamente e integrada territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente.

### 1.7. OBJETIVOS<sup>6</sup>

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

- a. Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- d. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión,
   con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- g. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- h. Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal;
- i. Tomando como base la identificación de la visión de futuro, recogidos por el Plan Operativo Anual, Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Trabajo del Alcalde o Alcaldesa y la situación actual de la institución y de los servicios, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional.

### 1.8. POLÍTICAS<sup>7</sup>

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- a. Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva en el desarrollo del Cantón;
- b. Promover y realizar todos los esfuerzos necesarios, para dotar al Gobierno
  Autónomo Descentralizado Municipal de una infraestructura administrativa,
  material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de
  la descentralización;
- c. Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y Talento Humano para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, tales como, impuestos, tasas, contribuciones, entre otras, que permita el autofinanciamiento;
- d. Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional;
- e. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo;

-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

f. Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

### 1.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando se alinea con su visión y misión establecida, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

# 1.9.1 PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN FERNANDO<sup>8</sup>

Los procesos que elaboran los productos y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la Visión institucional. Los procesos se clasifican en:

- Procesos Gobernantes, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. Comprende los siguientes niveles:
- Legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando

-

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

**Responsable:** Concejo Municipal

2. Direccionamiento político- estratégico para la rectoría, regulación, control e

inclusión de la política social, económica y productiva de cantón, desde el

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

**Responsable:** Alcalde / Alcaldesa.

Procesos que Agregan Valor, implementan las políticas, estándares de gestión,

administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a

y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su usuarios

especialización y constituyen la razón de ser de la institución. Comprende los

siguientes niveles:

1. Planificación

2. Obras Públicas

3. Gestión Ambiental

4. Registro de la Propiedad.

5. Fiscalización.

 Procesos Habilitantes, coadyuvarán con los procesos gobernantes y agregadores de valor, a la consecución de la visión y objetivos institucionales. Comprende los siguientes niveles:

#### Procesos Habilitantes de Asesoría:

- 1. Auditoría Interna, dependiente de la Contraloría General del Estado.
- 2. Procuraduría Síndica

### Procesos Habilitantes de Apoyo

- 1. Administrativo Financiero
- 2. Administración del Talento Humano.
- 3. Justicia, Policía y Vigilancia
- 4. Educación y Cultura.
- 5. Bienestar
- 6. Junta Cantonal de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- 7. Relaciones Públicas.
- 8. Tecnológico.
- 9. Secretaría General
- 10. Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.

# 1.10. ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>9</sup>

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando comprende los siguientes niveles:

- a) Nivel Legislativo;
- b) Nivel Ejecutivo;
- c) Nivel Asesor;
- d) Nivel Operativo
- e) Nivel de Apoyo

Los niveles administrativos estarán integrados de la siguiente manera:

1. Nivel Legislativo.- Representado por el Concejo Cantonal, que está integrado por el Alcalde o Alcaldesa que lo preside y que tendrá voto en las decisiones de los respectivos órganos legislativos; en caso de empate su voto será dirimente de acuerdo al Art. 321 del COOTAD y por los concejales y concejalas elegidos por votación popular.

Corresponde al Concejo Cantonal determinar:

- Las políticas institucionales para el logro de los objetivos planteados.
- Fiscalización.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando

- Expedir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para su administración, es la máxima jerarquía, y está representada por el Consejo Cantonal.
- 2. **Nivel Ejecutivo**.- Es el nivel de mayor jerarquía administrativa, representado por el Alcalde o Alcaldesa.

Corresponde al Alcalde o Alcaldesa:

- Ejecutar las políticas trazadas por el Nivel Legislativo.
- Decidir e impartir instrucciones para la administración.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento efectivo y eficiente de las actividades para el desarrollo de la administración municipal.
- 3. Nivel Asesor.- Son los órganos de consulta del Concejo Municipal y de los diferentes niveles administrativos y funcionarios con el único fin de mejorar el servicio público.

Está conformado por:

- a) Comisiones Permanentes;
- b) Comisiones Especiales, de acuerdo al Art. 327 del COOTAD.
- c) Procuraduría Síndica;
- d) Los Directores Departamentales: Administrativo Financiero, Obras Públicas,
   Planificación, Gestión Ambiental;
- e) Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano

- f) Relacionista Público
- g) Auditoría Interna, órgano dependiente de la Contraloría General de Estado.
- 4. **Nivel Operativo.** Es el encargado de la planificación y organización del trabajo de cada departamento, facilita directrices para la ejecución y cumplimiento de los procesos de cada uno de los campos propios de la actividad municipal.

Cumple con las políticas y los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado a través de la ejecución de planes y programas aprobados por el nivel al que esté subordinado.

### Conformado por:

a) Dirección de Obras Públicas, integrada por:

Secretaría

Agua Potable

Equipo Caminero

Cuadrilla

b) Dirección de Planificación.

Técnico

Jefatura de Avalúos y Catastros.

c) Dirección de Gestión Ambiental, integrada por:

Alcantarillado y Áreas Verdes.

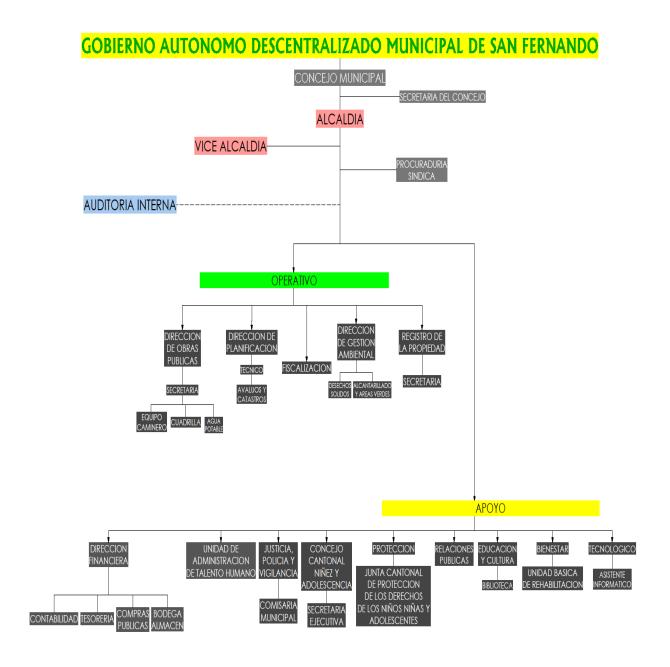
Desechos Sólidos

	d) Registro de la Propiedad.
	e) Sección de Fiscalización
5.	Nivel de Apoyo Tiene a su cargo las actividades complementarias, para ofrece
	la ayuda material de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y
	unidades administrativas a fin de que cumplan con sus funciones y la realización
	de los objetivos institucionales.
	Está compuesto por:
	a) Dirección Administrativa Financiera, integrado por:
	Contabilidad;
	Tesorería;
	Compras Públicas;
	Bodega- Almacén;
	b) Unidad de Administración del Talento Humano.
	c) Secretaria General.

Comisaría Municipal.
Protección:
Junta Cantonal de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y
Adolescentes.
Educación y Cultura:
Biblioteca.
Relaciones Públicas
Bienestar:
Unidad Básica de Rehabilitación.
Tecnológico:
Asistente Informático.
Asistence informatico.
Consois Contonal Niñag y Adalassanais:
Concejo Cantonal Niñez y Adolescencia:
Secretaría Ejecutiva Dependiente del Concejo Cantonal de la Niñez y
Adolescencia

### 1.11. ORGANIGRAMA<sup>10</sup>

Gráfico # 2: Organigrama



 $<sup>^{10}</sup>$  Estatuto Orgánico Funcional por Procesos GAD Municipal de San Fernando, pág. 22

### **CAPÍTULO II**

### 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.1. INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo está enfocado en un estudio de los principales fundamentos teóricos sobre los cuales se basa la Auditoría de Gestión, definición, alcance, objetivos, enfoque, sus cinco fases, los componentes del control interno. Estos conceptos servirán como base para la posterior aplicación de la auditoría en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando.

Además se conocerá acerca de los riesgos a los que está expuesta toda Entidad y los controles que existen para precisar un nivel de desempeño óptimo y adecuado para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

### 2.2 GESTIÓN DEL GOBIERNO

### 2.2.1 EL ROL Y LA GESTIÓN DEL NUEVO ESTADO

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, sel puede decir que el Estado ejerce un rol fundamental y tiene gran responsabilidad con la sociedad, por ello debe promover la rendición de cuentas en las entidades públicas, demostrando la importancia de las prácticas de transparencia al administrar los recursos públicos. El funcionario público debe ser profesional, honesto, ético, desarrollar actividades que fomenten la productividad, fortalecer la imagen del Estado, combatir la

corrupción, entender las necesidades de los ciudadanos, pues son ellos los que los eligieron para representarlos.

El Estado tiene la obligación de satisfacer las necesidades colectivas, proveer servicios de calidad y para ello la Contraloría General del Estado es la Institución encargada de que este hecho se cumpla, realizando acciones de control y auditoría para medir la gestión pública y asegurarse que los recursos estén protegidos y sean utilizados de forma eficiente y eficaz.

### 2.2.2 EL CONTROL DE GESTIÓN

### 2.2.2.1 Definición<sup>11</sup>

El control de gestión es un examen realizado a las entidades encargadas de administrar los recursos públicos para asegurar y evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y planes institucionales, con eficiencia y eficacia, mediante la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

#### 2.2.2.2 Propósito

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, el Estado debe poseer una estrategia operativa que garantice la utilización óptima de los recursos financieros, materiales y humanos, para evitar desperdicios y obtener la máxima productividad a un costo razonable.

-

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 16

Escuela de Contabilidad Superior

Facultad de Ciencias de la Administración

El control de Gestión mide la economía, efectividad y eficiencia de las actividades en

forma periódica y sistemática, mediante un proceso de evaluación de los métodos

establecidos.

Al igual que en las Empresas privadas, el Estado tiene misión, visión y objetivos, los

mismos que deben estar enfocados a entregar la sociedad obras, bienes y servicios de

calidad, en forma oportuna.

2.2.2.3 Instrumentos del Control de Gestión

El Manual de Auditoría de Gestión de la CGE expresa que los instrumentos sirven para

entender, manejar y evaluar el sistema de control de gestión, y expone algunas

definiciones claves:

Índices: Permiten detectar variaciones relacionadas a metas o normas.

**Indicadores**: Son los cocientes que sirven para analizar los rendimientos.

Cuadros de Mandos: Nos ayudan a enfocarnos hacia los objetivos.

**Gráficas:** Representan variaciones y tendencias en la información.

Análisis comparativo: Se realiza una comparación con el mejor.

Flujogramas: Representación de procedimientos administrativos mediante símbolos.

### 2.2.2.4 Elementos de Gestión<sup>12</sup>

**Economía:** Se refiere a la adquisición de recursos de buena calidad al menor costo posible.

Eficiencia: Es adquirir insumos que producen mejores resultados con el menor costo.

**Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

**Ecología:** Condiciones, operaciones y prácticas relativas a requisitos ambientales y su impacto.

**Ética:** Conducta y moral de los funcionarios de una entidad, basada en normas profesionales, legales y consuetudinarias de la sociedad.

**Equidad:** Distribuir y asignar los recursos entre toda la población.

**Calidad:** Cantidad, grado y oportunidad de los productos y servicios que satisfagan la necesidad de los usuarios.

**Resultados:** Relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido del análisis de las operaciones del servicio.

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

**Control Interno:** Proporciona condiciones de confianza en la solidez de operaciones y actividades realizadas por la administración.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 19-23

### 2.2.2.5 Alcance v orientación

La administración planifica labores de control interno y externo y utiliza medidas correctivas para mejorar el servicio y lograr la satisfacción de la sociedad, pues el impacto final se centra en ella.

El uso de recursos humanos es un apoyo para lograr los objetivos institucionales y la incorporación de indicadores en planes y programas miden el grado de avance de dichos objetivos.

### 2.2.2.6 Aspectos a ser verificados

El manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado, nos indica los aspectos que necesitan ser verificados en la Auditoría:

- El liderazgo y compromiso de la Dirección para encaminar a la organización hacia la excelencia.
- Los valores y principios del servidor público en la institución.
- La gestión realizada por los trabajadores para lograr calidad.
- Los mecanismos utilizados por la organización para conocer la satisfacción del usuario antes, durante y después del servicio prestado.
- El ambiente que ayude al desarrollo y motivación de las personas y la organización.

- Los procesos de planificación realizados por la institución para definir y lograr los objetivos propuestos.
- La efectividad, alcance, validez, análisis de la información considerados en la gestión institucional.
- Los esfuerzos realizados por la entidad en su entorno social y con el medio ambiente.

### 2.3 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.3.1 Definición<sup>13</sup>

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

### 2.3.2 Propósitos 14

• "Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 28

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 28

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

### 2.3.3 Objetivos<sup>15</sup>

- "Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.

<sup>15</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 29

- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población".

### 2.3.4 Alcance<sup>16</sup>

"El alcance ser refiere a la cobertura de La Auditoría de Gestión, que puede ser aplicada a toda la Institución o a parte de la misma. Para determinarlo, se debe considerar:

- El logro de los objetivos, nivel jerárquico, estructura organizativa y participación individual de todos los integrantes de la entidad.
- Verificación del cumplimiento de la normativa general y específica de los procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Medición del grado de confiabilidad, credibilidad y calidad de la información.
- Identificación de los riesgos, su impacto y adopción de medidas para eliminarlos o minimizarlos.
- Control de legalidad, fraude y protección de los recursos".

### 2.3.5 Enfoque

La Contraloría General del Estado ejecuta auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como:

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 29

Una Auditoría de Economía y Eficiencia, pues está orientada a la adquisición económica de los recursos y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Una Auditoría de Eficacia porque determina el grado en que una entidad, programa o proyecto cumple los objetivos, preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

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

#### 2.3.6 Herramientas de la Auditoría de Gestión

#### 2.3.6.1 Equipo Multidisciplinario

Según el Manual Específico de Auditoría de Gestión, emitido por el Economista Teodoro Cubero Abril, el equipo multidisciplinario se conforma para la ejecución de Auditorías de Gestión, y dependiendo de la naturaleza de la entidad o de las áreas sujetas a examen, pueden ser auditores o especialistas en diferentes disciplinas.

De los Auditores, a los dos que posean la mayor experiencia, se los designa como jefe de grupo y supervisor; ellos serán íntegramente responsables de la Auditoría de Gestión.

Los especialistas deben tener capacidad e independencia con relación a la entidad auditada, para obtener mayor confianza de que el trabajo está siendo ejecutado con imparcialidad.

## 2.3.6.2 Control Interno<sup>17</sup>

"El Control Interno es un proceso integral, efectuado por la gerencia y el personal, y se encuentra diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los siguientes objetivos generales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño".

El control interno, en el ámbito gubernamental, debe apoyar a la gerencia en la evaluación del logro de los objetivos políticos y sociales fijados por el Estado, pues su misión es promover a través de sus acciones, el desarrollo del país, lo que se traduce en la evaluación de cómo la entidad gubernamental determina si los objetivos y metas previstas en sus planes fueron logrados con efectividad, eficiencia y economía.

-

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> FONSECA LUNA, OSWALDO, Sistemas de Control Interno para organizaciones, Pág. 311

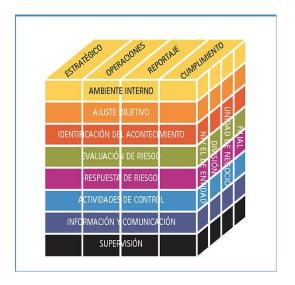
Como el patrimonio del Estado está representado por dinero, bienes y recursos de diversa índole, el control interno debe salvaguardarlos de errores, actos irregulares o fraude en su administración.

Un tema fundamental para la vida de las entidades públicas es el presupuesto, pues, por lo general los recursos manejados por éstas no son estrictamente dinero, sino autorizaciones de gasto generadas dentro del ciclo presupuestario.

La Alta Dirección debe buscar el equilibrio entre la legalidad, integridad y transparencia, y los criterios modernos de gestión orientados a la efectividad y eficiencia en las operaciones. Esto constituye un reto, pues tiene que lidiar con los actores sociales que mantienen intereses en conflicto e influyen con diversos argumentos en la toma de decisiones del Estado.

## 2.3.6.2.1 Componentes del Control Interno

Gráfico # 3: Matriz de componentes de Control Interno<sup>18</sup>



<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> www.estrategiafinanciera.wke.es/articulos/los-efectos-de-la-ley-sarbanes-oxley-del-coso-ic-al-coso-erm-ii

28

El control interno no es un proceso secuencial, ninguno de los componentes afecta solamente al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente en el cual más de un componente influye en los otros, conformando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De acuerdo con la visión de la Organización COSO, el ERM (Enterprise Risk Management) está constituido por ocho componentes:

# 1. Ambiente interno de control<sup>19</sup>

El ambiente interno de control marca las pautas de funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes de control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen:

- La integridad
- Los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad
- La filosofía de dirección y el estilo de la gestión
- La manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados
- La atención y orientación que proporciona el consejo de la administración.

-

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> COOPERS Y LYBRAND, Los nuevos conceptos del Control Interno, Pág. 5

#### 2. Establecimiento de objetivos

Deben establecerse antes de 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 que estén en línea con la misión, visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Los objetivos se clasifican en Estratégicos, Operacionales, De reporte y Cumplimiento.

## 3. Identificación de eventos<sup>20</sup>

"Se identifican eventos potenciales que de ocurrir, pueden afectar a la entidad. Este análisis es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

La administración reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo que se conocen como riesgos y con impacto positivo que se conocen como oportunidades".

# 4. Evaluación de riesgos<sup>21</sup>

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> CUBERO ABRIL, TEODORO, Manual Específico de Auditoría de Gestión, 2009, Pág. 85

de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

# 5. Respuesta al riesgo<sup>22</sup>

Una vez que la Dirección ha evaluado los riesgos importantes, deberá determinar cómo hacerles frente, ya sea evitando, reduciendo, compartiendo y/o aceptando el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto y la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios involucrados, seleccionando aquella que ubique el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas por la organización.

Evitar, se refiere a la eliminación de las actividades que generan riesgos. Esta decisión se adopta, generalmente cuando no se identifica alguna opción de respuesta para reducir la probabilidad y el impacto de un evento, hasta cierto nivel que pueda ser aceptable para la organización.

Reducir consiste en llevar a la práctica determinadas acciones que debe adoptar la organización con el fin de reducir la probabilidad o el impacto del riesgo identificado.

-

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> FONSECA LUNA, OSWALDO, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Pág. 286

Compartir, se refiere a la probabilidad o el impacto del riesgo que se ven reducidos cuando se transfiere o se comparte una parte del riesgo con un tercero.

Aceptar significa que el riesgo inherente se encuentra dentro de la tolerancia de riesgo aceptada por la organización.

## 6. Actividades de control<sup>23</sup>

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

# 7. Información y Comunicación<sup>24</sup>

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas direcciones dentro de la institución. El mensaje al personal por parte de la alta dirección debe ser claro y los empleados deben

<sup>24</sup> COOPERS Y LYBRAND, Los nuevos conceptos del Control Interno, Pág. 6

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> COOPERS Y LYBRAND, Los nuevos conceptos del Control Interno, Pág. 5

comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

En toda organización deben existir medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y con terceros, por ejemplo con los clientes, organismos de control, etc.

## 8. Supervisión <sup>25</sup>

Los sistemas de control interno requieren constante supervisión para comprobar que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema en el transcurso del tiempo. Para ello, se realizan actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye actividades normales de dirección y supervisión y otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Las deficiencias que se detecten en el control interno deben ser notificadas a los niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de la administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> COOPERS Y LYBRAND, Los nuevos conceptos del Control Interno, Pág. 6

## 2.3.6.3 Riesgos de Auditoría de Gestión<sup>26</sup>

"Cuando se ejecuta la Auditoría de Gestión, los resultados no están exentos de errores u omisiones que pueden influir en la opinión expresada por el auditor en el informe. Por ello, se debe planificar la auditoría a partir del criterio profesional del auditor, tomando en cuenta las normas legales y profesionales e identificando errores con efectos importantes y significativos.

La Auditoría de gestión tiene tres componentes de riesgo:

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

#### **2.3.6.4** Muestreo

El manual específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero, nos dice que el muestreo es la técnica de aplicar procedimientos de auditoría a menos del 100% de la población, de tal manera que todas las unidades tengan igual oportunidad de ser seleccionadas. Así, el auditor obtiene y evalúa la evidencia de auditoría sobre determinados elementos para llegar a una conclusión sobre la totalidad de la población.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 51

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

- No Estadístico: Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio del auditor, se sustenta en una base de juicio personal; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras 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 al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida y a evaluar los resultados de la muestra. Este tipo de muestreo también hace uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra.

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

# 2.3.6.5 Evidencias competentes y suficientes<sup>27</sup>

"Constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina. Cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 55

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**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente y Evidencia competente, las mismas que proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- Evidencias Suficientes (característica cuantitativa): Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- Evidencias Competentes. (característica cualitativa): Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### Clases

- **Física**: Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial:** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental**: Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

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

## 2.3.6.5.1 Técnicas de Auditoría<sup>28</sup>

**Comparación**: Es la similitud o diferencia en dos o más hechos u operaciones; esta técnica compara las operaciones realizadas por la entidad auditada con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

**Observación**: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos como documentos, materiales, etc.

**Rastreo**: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

**Indagación**: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

**Entrevista**: A funcionarios de la entidad auditada y terceros para obtener información, que requiere ser confirmada y documentada

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 56-59

**Encuesta**: Realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, para establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

**Conciliación**: Es hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

**Confirmación**: Comunicación independiente y por escrito, de los funcionarios de la entidad o ajenos a ella, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, y para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

**Tabulación**: Es agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

**Comprobación**: Consiste en verificar la existencia, legalidad y autenticidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación de respaldo.

**Cálculo**: Es verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

**Revisión Selectiva**: Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, para separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

**Inspección**: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, para establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

## 2.3.6.5.2 Parámetros e Indicadores de Gestión<sup>29</sup>

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que: "Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoria se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los

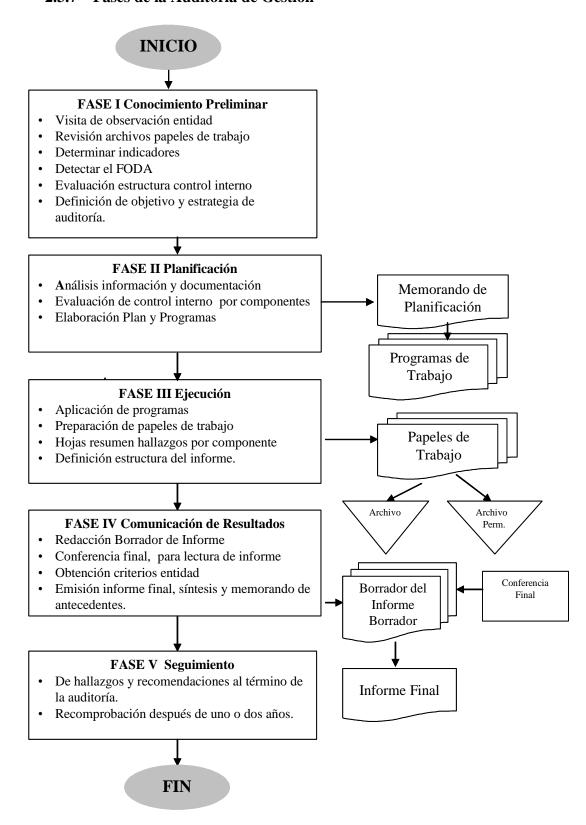
<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley 2004-34, Registro Oficial No. 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Capítulo I y III.

indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados".

"Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión municipal. Aportan elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, construcción de obras y servicios municipales, el empleo eficiente de sus recursos y la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en beneficio de los ciudadanos".

Es importante que la entidad tenga implementado y actualizado el control interno para conocer y aplicar los indicadores de gestión.

## 2.3.7 Fases de la Auditoría de Gestión<sup>30</sup>



<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 108

41

## Fase I: Conocimiento Preliminar<sup>31</sup>

"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.

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen las tareas siguientes:

- 1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- 2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
- a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
- b) La actividad principal
- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, etc.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, para compararlos con los resultados reales de sus operaciones, y determinar si son superiores, similares o inferiores a lo que se esperaba

-

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, pág. 109

- 4. Detectar el FODA en el ambiente de la Organización,
- 5. Evaluar la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría".

## Fase II: Planificación<sup>32</sup>

"Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, pág. 134-135

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

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- 2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio para acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicional en la fase de Ejecución. A base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, estiman los requerimientos de personal, programan su trabajo, preparan los programas específicos de la siguiente fase y fijan los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
- 3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el supervisor en trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación.
- 4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse".

## Fase III: Ejecución.<sup>33</sup>

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

Los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas:

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

\_

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, pág. 134-135

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

# Fase IV: Comunicación de Resultados<sup>34</sup>

"Además de los informes parciales que puedan emitirse, se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá los hallazgos positivos. En la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

El supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes tareas:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- 2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es

-

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, pág. 198

menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa".

## Fase V: Seguimiento<sup>35</sup>

"Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, si se efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos"

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, pág. 225

## **CAPÍTULO III**

# 3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO.

## 3.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo abarca la ejecución de la auditoría de gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando mediante la aplicación de las cinco fases: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

En la primera fase, se obtendrá un conocimiento integral de la entidad, las actividades que desarrolla, situación financiera, recursos humanos, misión, visión, objetivos, metas, indicadores de gestión, FODA, evaluación del Control Interno, sus componentes y subcomponentes.

La segunda fase nos orientará hacia los objetivos que se pretenden conseguir con la auditoría, el alcance, los procedimientos, responsables, fechas de ejecución y recursos que se utilizarán.

En la etapa de ejecución se realiza propiamente la auditoría, mediante la aplicación de programas por cada componente y la preparación de los papeles de trabajo, se obtienen los hallazgos con la evidencia necesaria que sustente las conclusiones y recomendaciones que posteriormente se emitirán en el informe.

En la cuarta etapa, se redacta el informe de auditoría en el cual se comunica los resultados obtenidos del control interno, las deficiencias existentes y los aspectos positivos. Además de conclusiones y recomendaciones.

Por último, como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deben realizar el seguimiento de las recomendaciones y acciones correctivas correspondientes.

#### 3.2. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

# 3.2.1 ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA

Cuenca, 24 de Julio de 2012



OFICIO #: 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señora

Marithza Marishel Peña Cañizares

Jefe de Equipo

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la institución para el periodo económico 2011, dispongo a usted la realización de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando en sus subcomponentes más importantes.

El alcance del examen debe cubrir el periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, éste se relaciona con el entorno del componente de la Municipalidad, clima organizacional, conocimiento general de los procesos administrativos, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad.

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

Atentamente,

Ing. Julio Salamea

DIRECTOR FINANCIERO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN FERNANDO

#### 3.2.2 CÉDULA NARRATIVA



## CÉDULA NARRATIVA

P/T # 001

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

En el mes de mayo se realizó la primera visita a las instalaciones en donde funciona el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando, y se presentó la solicitud al Ingeniero Marco Peña Calle, Alcalde electo, para realizar la Auditoría de Gestión en dicha institución como proyecto de tesis. El 10 de mayo de 2012, luego de entrevistarme personalmente con el Señor Alcalde me indica su gran interés por el proyecto planteado, pues anteriormente no se ha realizado un examen similar en la Entidad, poniendo a mi disposición todo el material necesario para llevar a cabo el mismo.

Se realiza en el mes de Junio una segunda visita para dar a conocer al Alcalde que el diseño de tesis ha sido aprobado y que se dará inicio a la Auditoría de Gestión a partir del mes de Julio. Se coordina con la Doctora Gabriela Chumi, Directora de la Unidad Administrativa de Talento Humano para que sea ella quien comunique a todos los funcionarios sobre el trabajo de revisión que se realizará en los próximos meses por parte de Marithza Peña Cañizares, estudiante de la Universidad el Azuay, al mismo tiempo que se les solicita que brinden la apertura necesaria para que dicho trabajo beneficie a ambas partes.

Elaborado por: Marithza Peña

Supervisado por: Ing. CPA Paola León



#### CÉDULA NARRATIVA

P/T # 001

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

En esta visita, se observó que el Municipio está ubicado en la calle Sucre y 10 de Agosto esquina, frente al parque central del cantón. Lleva a cabo sus funciones en un edificio de dos plantas; en la planta baja se encuentran los siguientes Departamentos: Biblioteca, Recaudación, Tesorería, Comisaria, Contabilidad, Jefatura de Avalúos y Catastros, Bodega y Fiscalización, y en la planta alta está la Alcaldía, Secretaria General, Dirección de Obras Publicas, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Urbanismo, Asesoría Jurídica.

No disponen de servicio de guardianía y no tienen una persona encargada de solicitar identificación para poder ingresar a las instalaciones. Las paredes y techo de la mayoría de oficinas se encuentran deterioradas y al no tener espacio suficiente, los funcionarios llevan a cabo sus labores en oficinas reducidas.

Actualmente laboran 39 funcionarios, de los cuales 13 tienen nombramiento, 7 poseen un contrato indefinido de trabajo, 6 poseen un contrato ocasional.

Para el inicio del trabajo de auditoría, me proporcionaron:

✓ La información financiera y contable correspondiente al año 2011, compuesta de Balances de Comprobación y Resultados, Estado de Situación Financiera, Cédulas presupuestarias de Ingresos y de Gastos.

Elaborado por: Marithza Peña

Supervisado por: Ing. Paola León



#### CÉDULA NARRATIVA

P/T # 001

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- ✓ Reglamentos
- ✓ Nómina y sueldos de los funcionarios
- ✓ Manuales
- ✓ Estatuto Orgánico Funcional, en donde consta la misión, visión, objetivos, políticas institucionales.
- ✓ El código de ética
- ✓ Revistas
- ✓ Dirección de la página web de la Institución.

La Ilustre Municipalidad del cantón San Fernando es una institución pública, y su principal objetivo es planear y promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, educativos, turísticos y culturales, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población y contribuir al bienestar de los habitantes.

La base legal y normativa que sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, en orden jerárquico es la siguiente:

Elaborado por: Marithza Peña

Supervisado por: Ing. Paola León



# CÉDULA NARRATIVA

P/T # 001

**Componente sujeto a examen:** GAD Municipal del cantón San Fernando **Periodo examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.
- ✓ Reglamento Orgánico bajo la Gestión de Procesos.
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

Elaborado por: Marithza Peña

Supervisado por: Ing. Paola León

#### 3.2.3 VISITA PREVIA



## GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO

#### 1. Nombre de la Entidad:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando

#### 2. Dirección

Calle Sucre y Diez de Agosto esquina

#### 3. Teléfono

072-279100, 072-279101

## 4. Orgánico Funcional

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando comprende los siguientes niveles:

- Legislativo
- Ejecutivo
- Asesor
- Operativo
- De apoyo

El nivel Legislativo está representado por el Concejo Cantonal, integrado por el Alcalde, el Ingeniero Marco Peña Calle, que lo preside y por los concejales y concejalas elegidos por votación popular. Al Concejo Cantonal le corresponde determinar las políticas

institucionales para el logro de los objetivos planteados, la Fiscalización y expedir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para su administración.

<u>El nivel Ejecutivo</u> es el de mayor jerarquía administrativa, representado por el Alcalde, y a él le corresponde ejecutar las políticas trazadas por el Nivel Legislativo, decidir e impartir instrucciones para la administración, coordinar y supervisar el cumplimiento efectivo y eficiente de las actividades para el desarrollo de la administración municipal.

<u>El nivel Asesor</u> son los órganos de consulta del Concejo Municipal y de los diferentes niveles administrativos y funcionarios con el único fin de mejorar el servicio público.

#### Está conformado por:

- Comisiones Permanentes
- Comisiones Especiales, de acuerdo al Art. 327 del COOTAD.
- Procuraduría Síndica
- Los Directores Departamentales: Administrativo Financiero, Obras Públicas, Planificación, Gestión Ambiental
- Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano
- Relacionista Público
- Auditoría Interna, órgano dependiente de la Contraloría General de Estado.

<u>El nivel Operativo</u> es el encargado de la planificación y organización del trabajo de cada departamento, facilita directrices para la ejecución y cumplimiento de los procesos de cada uno de los campos propios de la actividad municipal.

Cumple con las políticas y los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado a través de la ejecución de planes y programas aprobados por el nivel al que esté subordinado.

#### Conformado por:

- Dirección de Obras Públicas, integrada por: Secretaría, Agua Potable,
   Equipo Caminero, Cuadrilla.
- Dirección de Planificación, integrada por un Técnico y la Jefatura de Avalúos y Catastros.
- Dirección de Gestión Ambiental, integrada por: Alcantarillado y Áreas
   Verdes y Desechos Sólidos
- Registro de la Propiedad.
- Sección de Fiscalización

<u>El nivel de Apoyo</u> tiene a su cargo las actividades complementarias, para ofrecer la ayuda material de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas a fin de que cumplan con sus funciones y la realización de los objetivos institucionales.

#### Está compuesto por:

- Dirección Administrativa Financiera, integrado por: Contabilidad,
   Tesorería, Compras Públicas y Bodega- Almacén.
- Unidad de Administración del Talento Humano
- Secretaría General.
- Justicia, Policía y Vigilancia, integrada por la Comisaría Municipal.
- Protección, integrada por la Junta Cantonal de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- Educación y Cultura, integrada por la Biblioteca.
- Relaciones Públicas
- Bienestar: Unidad Básica de Rehabilitación.
- Tecnológico
- Concejo Cantonal Niñez y Adolescencia, integrada por la Secretaría
  Ejecutiva, dependiente del Concejo Cantonal de la Niñez y
  Adolescencia

## 5. Objetivos Institucionales:

#### Objetivo General.

Planear y promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, educativos, turísticos y culturales, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población y contribuir al bienestar de los habitantes.

## Objetivos específicos.

Se establecen los siguientes objetivos:

- Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el GAD Municipal, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión, con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal.
- Tomando como base la identificación de la visión de futuro, recogidos por el Plan Operativo Anual, Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Trabajo del Alcalde o Alcaldesa y la situación actual de la institución y de los servicios, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional.

## 6. Funcionarios Principales de la Entidad en el año 2011

Ing. Marco Peña Calle Alcalde Municipal

Sr. Milton Altamirano Director de Planificación

Sr. Hernán Campoverde Director de Obras Públicas

Sra. María Lozada Directora de Gestión Ambiental

Ing. Julio Salamea Director Financiero

Ing. Gladys Chimbo Quito Contadora
Sr. Carlos Tintín Fiscalizador

## 7. Información Financiera

El GAD Municipal de San Fernando, en el año 2011 dispuso de los siguientes recursos

para el cumplimiento de sus objetivos:

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO
		ANUAL
1	Ingresos Corrientes	286.066,60
2	Ingresos de Capital	925.004,31
3	Ingresos de Financiamiento	108.473,36
	TOTAL DE INGRESOS	1.319.544,27

Fuente: Presupuesto 2011 GAD Municipal de San Fernando

## 8. Recursos y Tiempo requeridos

#### **Recursos Humanos**

Marithza Peña

Ing. CPA Paola León

## **Recursos Materiales**

Equipos de Computación

Cámara Fotográfica

Suministros de Oficina

Viáticos

Vehículo

# Tiempo Requerido

Días calendario: 90 días

Días Laborables:64 días

#### 3.2.4 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### Misión

Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando con la dotación eficiente y eficaz de servicios: de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes.

#### Visión

Construir un cantón líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando el turismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanísticamente e integrada territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente.

#### Objetivo General.

Planear y promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, educativos, turísticos y culturales, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población y contribuir al bienestar de los habitantes.

#### Objetivos específicos.

Se establecen los siguientes objetivos:

- Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el GAD Municipal, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión, con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal.
- Tomando como base la identificación de la visión de futuro, recogidos por el Plan Operativo Anual, Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de

Trabajo del Alcalde o Alcaldesa y la situación actual de la institución y de los servicios, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional.

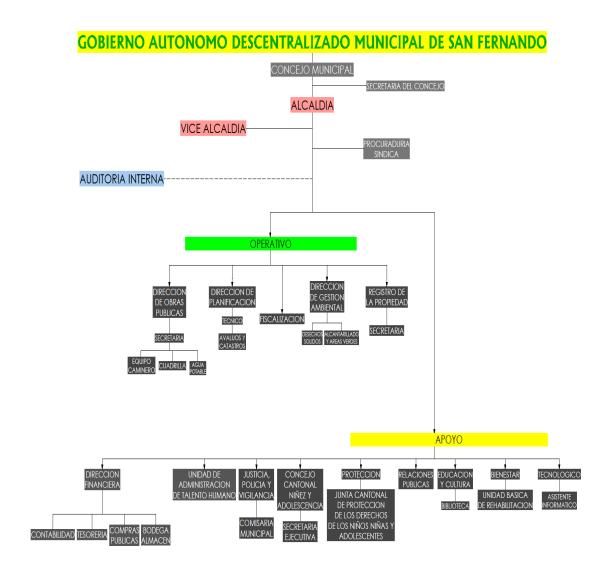
#### **Políticas**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva en el desarrollo del Cantón.
- Promover y realizar todos los esfuerzos necesarios, para dotar al GAD
   Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que
   permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la
   descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y Talento Humano para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, tales como, impuestos, tasas, contribuciones, entre otras, que permita el autofinanciamiento.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.

 Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

## 3.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Estatuto Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal San Fernando.

## 3.2.6 Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión permiten a la Municipalidad conocer sobre su grado de eficiencia e independencia financiera. Entre los principales tenemos:



## INDICADORES DE GESTIÓN

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

AUTONOMÍA FINANCIERA: Representa el porcentaje en que las finanzas municipales dependen de las transferencias de fondos gubernamentales diversos, de acuerdo con la normativa que regula el sistema de asignaciones.

(Ingresos Propios / Ingresos Totales)\*100

DEPENDENCIA: Representa el nivel de dependencia sobre las transferencias del Gobierno Central.

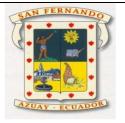
(Ingresos por Transferencias / Ingresos Totales)\*100

AHORRO CORRIENTE: Mide el ahorro de la Entidad con relación a los ingresos por operaciones corrientes para destinar fondos para inversión.

Ingreso Corriente – Gasto Corriente

AUTOSUFICIENCIA: Representa el nivel en el que la Municipalidad depende de las transferencias del gobierno para cubrir el costo de los gastos corrientes.

Ingresos Propios / Gastos Corrientes



## INDICADORES DE GESTIÓN

**Componente sujeto a examen:** GAD Municipal del cantón San Fernando **Periodo examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA: Representa el nivel en que los ingresos propios cubren los Gastos de Remuneraciones sin depender de los recursos del Estado.

Ingresos Propios / Gastos de Remuneración

SOLVENCIA FINANCIERA: Indica la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes.

Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Permite conocer el nivel de endeudamiento en que la Entidad ha incurrido para financiar sus activos.

(Total Pasivos / Total Activos)\*100

PESO DE CARTERA VENCIDA: Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global.

(Cartera vencida total / Ingresos Propios)\*100



## INDICADORES DE GESTIÓN

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Periodo examinado**: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

INGRESO PERCÁPITA: Representa las contribuciones que a través del pago de tributos, efectúa cada habitante.

Ingresos Propios / Población Total

EGRESO PERCÁPITA: Representa el gasto municipal promedio que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Total de Inversiones / Población Total

## Eficiencia en la Ejecución Presupuestaria:

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO: Demuestra la capacidad operativa que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar el gasto programado.

Total Gastos Efectivos / Total Ingresos Efectivos

# 3.2.7 Análisis FODA del GAD Municipal de San Fernando

FACTORES INTERNOS:	FACTORES EXTERNOS:
Fortalezas	Oportunidades
Modelo de presupuesto participativo.	Entorno organizacional.
Infraestructura municipal.	Calidad de vida de la población.
Biblioteca y farmacia popular.	Plan de desarrollo cantonal.
Nivel de formación de autoridades	Modelo de presupuesto participativo.
municipales	Apoyo financiero.
	Condiciones naturales del cantón.
	Servicios públicos externos
Debilidades	Amenazas
Dirección de futuro de la organización.	Inflación anual.
Sistema de gestión Municipal.	Coordinación interinstitucional.
Sincronización de acciones.	Imagen del Municipio.
Toma de decisiones.	Transferencias del gobierno.
Conversión de insumos.	Cultura ambiental de la población.
Índice de percepción del cliente.	Estructura de salarios.
Capacitación	Economía comunitaria del cantón.
Autonomía financiera.	Áreas naturales del cantón.
Gestión financiera.	Volumen de agua de consumo.
Autocosteabilidad de los servicios.	Conciencia ecológica de la población.
Comunicación interna.	Centralización.
Remuneraciones.	Acceso a tecnología actual.
Procesos municipales.	Globalización.
Cultura de la ejecución.	
Incentivos y recompensas.	

# 3.2.8 Cuestionario de evaluación preliminar del Sistema de Control Interno del GAD Municipal del cantón San Fernando.

SAN FERNAND		CUESTIONARIO DE EVALUACIO	ÓΝ				
A COUNTY OF THE PROPERTY OF TH		DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 1		
Entidad: G	AD I	Municipal del cantón San Fernando		1			
Tipo de exa	men	: Auditoría de Gestión					
Realizado p	or:	Marithza Peña					
		COMPONENTE: AMBIENTE DE CO	NTI	ROL			
FACTOR		PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.	
	1.	¿La Dirección muestra interés por la	X			siempre	
		integridad y los valores éticos de los					
		empleados?					
	2.	¿Posee la Entidad un código de ética	X				
		aprobado?					
	3.	¿La Administración predica con el	X				
		ejemplo e indica claramente lo que está					
		bien y mal en cuanto al					
		comportamiento organizacional?					
		¿Se conocen hechos de abuso de	X				
		autoridad que afecten la dignidad de los					
Integridad		funcionarios?	**				
		¿Existe una cultura de rendición de	X			Anual	
y valores		cuentas?		**			
éticos		¿Se conocen actos fraudulentos que		X			
		involucren a los servidores?	7.7				
		¿Existe procedimientos para inducir a	X				
		los empleados sobre el comportamiento					
		ético pretendido, independientemente					
		de su jerarquía? ¿Se ha propiciado la creación de un	X				
		Comité de ética?	Λ				
		¿Se inducen a los nuevos empleados	X				
		sobre cuestiones éticas?					
		¿Existe presión para cumplir con		X			
		objetivos de gestión poco realistas?					



Hoja No. 2

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Maritinza Pena									
	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL								
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.				
Integridad	11. ¿Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos?			X	no ha pasado				
y valores éticos	12. ¿La Dirección toma acciones disciplinarias a violaciones de ética?	X							
	13. ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética?	X							
	14. ¿Se comunica al personal de las acciones que se toman sobre los actos no éticos?	X			cuando se contrata				
	15. ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?	X							
	16. ¿Existen evidencias de un estilo participativo desarrollado por la máxima autoridad de la Entidad?	X							
Filosofía y Estilo de	17. ¿Se ha propiciado la creación de comités para el tratamiento de problemas de gestión institucional?		X						
alta Dirección	18. ¿La Alcaldía fomenta la realización de actividades para la integración de diversas áreas organizacionales?	X			paseos, reuniones				
	19. ¿Se verifica que las promociones consideren los méritos de los empleados?	X							
	20. ¿Existen evidencias que la Alcaldía desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de los objetivos?	X							



Hoja No. 3

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Maritnza Pena							
	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
	21. ¿Se exige el cumplimiento de objetivos	X					
	y observancia de los controles internos?						
	22. ¿Se toma acciones oportunas	X					
	procurando corregir las deficiencias del						
	control interno?						
Filosofía	23. ¿Se establece objetivos realizables de	X					
y Estilo	acuerdo con los medios disponibles?						
de alta	24. ¿La Gestión de la Alcaldía está	X					
Di-	orientada hacia el cumplimiento de los						
rección	objetivos bajo los criterios de						
	economía, eficiencia y eficacia?						
	25. ¿La Alcaldía desarrolla su estilo de		X				
	gestión considerando los riesgos						
	internos y externos?						
	26. ¿Existen evidencias de la preocupación	X					
	de la Dirección por la confiabilidad y la						
	oportunidad de la información						
	financiera?						
	27. ¿Se identifican y evalúan los riesgos		X				
	que puedan perjudicar el logro de						
	objetivos que se han establecido?						
	28. ¿Se exige el cumplimiento de plazos	X					
	para la presentación de la información						
	financiera de la entidad?						
	29. ¿Existen políticas formales que	X			3 meses		
	constituyan guías para el desarrollo de						
	las operaciones?						
	30. ¿El Alcalde cuida la imagen	X					
	Institucional?						



Hoja No. 4

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Marithza Peña								
	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL							
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.			
	31. ¿Los miembros del Concejo de la Administración son independientes de la Alcaldía?	X						
	32. ¿El Concejo de la Administración cuenta con consejeros externos?	X						
Concejo	33. ¿El concejo cantonal cuenta con un documento que defina los deberes y responsabilidades?	X			Estatuto Orgánico			
de Adminis- tración y Comités	34. ¿El Concejo cantonal y la Administración realizan sesiones con frecuencia?	X			1 vez al mes			
	35. ¿El Concejo de Administración está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la LOSEP?	X						
	36. ¿El Concejo de Administración brinda atención a novedades importantes?	X						
	37. ¿Se proporciona en forma oportuna y suficiente información a los miembros del Concejo para supervisar los resultados alcanzados?	X						
	38. ¿Se comunica al concejo Cantonal sobre alguna información confidencial, investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas?	X						
Estruc- tura	39. ¿Existe un manual de funciones?		X		proceso			
Organi- zativa	40. ¿Considera que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la entidad y sus actividades?	X						



Hoja No. 5

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Marithza Peña								
	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL							
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.			
	41. ¿Se revisa y modifica la estructura	X						
	organizacional de acuerdo con los							
	cambios significativos ocurridos?							
	42. ¿Existe procedimientos administrativos	X						
Estructu-	y están incluidos en los reglamentos?							
ra	43. ¿Existen procedimientos operativos y	X						
Organi-	están incluidos en el manual?							
zativa	44. ¿Existen mecanismos para la revisión y	X						
	actualización de procedimientos?							
	45. ¿Se ha elaborado el manual de puestos	X						
	y el reglamento interno?	***						
	46. ¿Se identifican con claridad los niveles	X						
	de autoridad y responsabilidad?	77						
	47. ¿Se actualiza el reglamento orgánico y funcional?	X						
	11 1 1 1 1 1	V						
	48. ¿Se identifican con claridad los niveles	X						
	de autoridad y responsabilidad?	X						
	49. ¿Existe comunicación interna y externa?	Λ						
Autori-	50. ¿Existen políticas y procedimientos	X						
dad	para la contratación, promoción y	Λ						
asignada	remuneración de los servidores							
y	municipales?							
Respon-	51. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X						
sabilidad	52. ¿Existe responsabilidad y delegación	X						
asumida	de autoridad?	1.						
	53. ¿El número del personal está de	X						
	acuerdo con el tamaño de la entidad, y							
	la naturaleza de sus actividades?							
		<u> </u>		l .				



Hoja No. 6

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
	54. ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X					
	55. ¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X				
	56. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X					
Gestión del Talento	57. ¿Se ha conformado el comité de Talento Humano para la evaluación del desempeño?		X				
Humano	58. ¿La UATH cuenta con políticas de clasificación, formación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, evaluación, remuneración al personal?		X		Libre nombra- miento y remoción		
	59. ¿El Alcalde y los directores orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base a un plan de motivación?	X					
	60. ¿La institución cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos alcanzados?		X				
	61. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles municipales y se verifica su cumplimiento?	X					
	62. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			POA		
	63. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X					



Hoja No. 7

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Marithza Peña							
	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
Respon-	64. ¿Se revisan periódicamente en forma	X			Cada 3		
sabilidad	interna y externa los informes				meses		
у	financieros y de gestión?						
Transpa-	65. ¿Todos los niveles de la institución	X					
rencia	ponen a disposición de los usuarios						
	internos y externos, la información						
	dentro de un ambiente de						
	transparencia?						
	66. ¿Se ha instaurado una cultura	X					
	municipal dirigida a la						
	responsabilidad?						
	COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO D	E O	BJET	IVOS			
	67. ¿La Alcaldía cuenta con un plan	X			POA		
Objetivos	estratégico difundido interna y						
Estratégi-	externamente, de acuerdo con el plan						
cos	de gobierno local?						
	68. ¿La entidad cuenta con misión, visión,	X					
	objetivos y las maneras para						
	conseguirlos?						
	69. ¿Los diferentes niveles del municipio	X					
	cumplen con estos objetivos y sus						
	respectivas estrategias?						
	70. ¿Se ha formulado indicadores de		X		Solo		
	gestión institucionales, para medir y				financie-		
	cuantificar las metas, objetivos y				ros		
	actividades planificadas?						
	71. ¿El POA y el presupuesto son	X					
	evaluados al menos trimestralmente a						
	fin de tomar acciones correctivas?						
L		1	1	l	1		



Hoja No. 8

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	Realizado por: Maritinza Pena						
	COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
Objetivos	72. ¿Se ha fijado objetivos específicos en	X			Por		
Estraté-	los distintos niveles y actividades				departa-		
gicos	municipales?				mentos		
	73. ¿Existe una relación entre los	X					
	objetivos específicos y los procesos						
	municipales?						
	74. ¿Se identifican factores críticos de	X					
	éxito, indicadores de gestión, en cada						
	dirección, unidad, sección, programa o						
	proyecto y a sus integrantes?						
	75. ¿El personal participa en la propuesta	X					
	de los objetivos y la consecución de						
	los mismos?						
	76. ¿Existe información oportuna y	X					
	confiable sobre el cumplimiento de los						
	objetivos al personal del municipio?						
Objetivos	77. ¿La Entidad ha formulado objetivos	X			Por depts.		
Específi-	específicos?				_		
cos	78. ¿Existe una conexión de los objetivos	X					
	específicos con los objetivos y planes						
	estratégicos de la institución?						
	79. ¿Existe compromiso del Alcalde, el	X					
	Concejo Cantonal, directores y de						
	todos los niveles municipales para						
	alcanzar los objetivos, cumpliendo los						
	controles y la gestión de riesgos?						
	80. ¿Todos los niveles de la organización		X				
	tienen conocimiento de los elementos						
	del CORRE establecidos y de los						
	objetivos que se esperan alcanzar?						
	objectivos que se esperan alcanzai:						



Hoja No. 9

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
	81. ¿Se mantiene una visión municipal integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con		X		Personal no conoce el CORRE		
	los componentes del CORRE en los distintos niveles de la Municipalidad?						
Relación entre Objetivos y Compo-	82. ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del municipio en la prestación de sus servicios?	X					
nentes del CORRE	83. ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, en especial los estratégicos y de operación?	X					
	84. ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles del municipio?	X					
	85. ¿El municipio cuenta con el apoyo del Alcalde y la Unidad de Auditoría Interna, principalmente en lo relacionado a deficiencias y recomendaciones?	X					
	86. ¿El municipio ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?	X					
	87. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?	X					



Hoja No. 10

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

FACTOR PREGUNTA SI NO N/A Observ.  Relación 88. ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?  Si NO N/A Observ.  Indicador Financ.  89. ¿Existe fijación del riesgo aceptado y para los objetivos establecidos?  Componentes internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión y adecuada para medir el grado de consecución de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 44. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado y niveles objetivos?  95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	Realizado por: Marithza Pena							
Relación entre indicadores y estándares? Sey. ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?  Componentes internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de Objetivos  P2. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  P3. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  P3. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  P3. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  P3. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  P3. ¿La administración presta atención a X								
entre Objetivos Sp. ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?  Componentes internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  Oligitivos  Sp. ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  Onsecución de objetivos  Sp. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a  K Da Na Pinanc.  X Da Na Pinanc.  X En proceso  X En proceso	FACTOR		SI	NO	N/A	Observ.		
Objetivos 89. ¿Existe fijación del riesgo aceptado y para los objetivos establecidos?  Componentes internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado y aceptado para el logro de sus objetivos?  95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a	Relación	88. ¿Existen informes de cumplimiento de	X			Indicador		
y para los objetivos establecidos?  Componentes internas para medir la racionabilidad del los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de Objetivos  P2. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado y niveles de entidad considera que es objetivos?  95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	entre	indicadores y estándares?				Financ.		
Componentes internas para medir la racionabilidad del como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  95. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	Objetivos	89. ¿Existe fijación del riesgo aceptado		X				
nentes del CORRE internas para medir la racionabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado y niveles de 95. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado y niveles de 195. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a  X  A  En proceso  X  En proceso  X  En proceso  X  En proceso	у	para los objetivos establecidos?						
del CORRE de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	Compo-	90. ¿Existe supervisión y evaluaciones			X			
CORRE como su tolerancia con base en los resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es proceso objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	nentes	internas para medir la racionabilidad						
resultados obtenidos?  91. ¿Se cuenta con la supervisión X adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles x en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  95. ¿La entidad considera que es objetivos?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a	del	de los niveles de riesgo aceptado, así						
Consecución de de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado y niveles de supervisión de todos los objetivos?  95. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  96. ¿La entidad considera que es tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	CORRE	como su tolerancia con base en los						
Consecución de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo septado para el logro de sus objetivos?  94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		resultados obtenidos?						
ción de Objetivos    Seconda de Consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución?		91. ¿Se cuenta con la supervisión	X					
Objetivos  los niveles de la institución?  92. ¿La Entidad ha incorporado controles a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a  X en proceso	Consecu-	adecuada para medir el grado de						
92. ¿La Entidad ha incorporado controles	ción de	consecución de los objetivos en todos						
en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de X calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es objetivos?  95. ¿La entidad considera que es riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a	Objetivos	los niveles de la institución?						
cabalidad con los objetivos?  93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  4 95. ¿La entidad considera que es tolerancia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		92. ¿La Entidad ha incorporado controles	X					
93. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus proceso objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es tolerancia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		en los procesos para cumplir a						
calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?  Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es toleran- necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		cabalidad con los objetivos?						
Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es toleran-cia riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		93. ¿Se han implantado mecanismos de	X					
Riesgo 94. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para el logro de sus proceso objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es tolerancia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a		calidad en la supervisión de todos los						
aceptado aceptado para el logro de sus objetivos?  de 95. ¿La entidad considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X		niveles administrativos?						
y niveles de 95. ¿La entidad considera que es toleran- cia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a	Riesgo	94. ¿La entidad ha fijado el riesgo			X	En		
de 95. ¿La entidad considera que es toleran- cia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	aceptado	aceptado para el logro de sus				proceso		
toleran- cia necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	y niveles	objetivos?						
riesgo aceptado y su tolerancia?  96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	de	95. ¿La entidad considera que es			X	En		
96. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	toleran-	necesario determinar el nivel de				proceso		
para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X	cia							
niveles de riesgo y su tolerancia?  97. ¿La administración presta atención a X		96. ¿Se realizan evaluaciones internas		X				
97. ¿La administración presta atención a X		para medir la razonabilidad de los						
		niveles de riesgo y su tolerancia?						
1		97. ¿La administración presta atención a		X				
los cambios ocurridos entre el riesgo		los cambios ocurridos entre el riesgo						
aceptado y los resultados?		aceptado y los resultados?						



Hoja No. 11

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado	COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
Factores	98. ¿La Alcaldía cuenta con el apoyo del	X					
Internos	Concejo Cantonal para determinar los						
у	factores de riesgo internos y externos?						
Externos	99. ¿Existen mecanismos para identificar		X				
	eventos de riesgos internos y externos?						
	100. ¿Participan los servidores en la		X				
	determinación de factores de riesgo?						
	101. ¿Existe confiabilidad de la		X				
	metodología utilizada para identificar						
Identifi-	eventos que puedan afectar el logro de						
cación de	los objetivos?						
Eventos	102. ¿Los servidores participan en la		X				
	identificación de eventos?						
	103. ¿Existen mecanismos para	X					
	identificar eventos relacionados con los						
	objetivos?						
	104. ¿La Dirección apoya las acciones	X					
	orientadas a identificar dichos eventos?						
	105. ¿Existe idoneidad de la metodología			X			
Categoría	utilizada para sistematizar y ordenar los						
de	eventos identificados?						
Eventos	106. ¿Existe apoyo de la administración a			X			
	las acciones orientadas a categorizar los						
	eventos relacionados con la misión de la						
	entidad?						
	107. ¿Existen procedimientos para			X			
	informar al personal sobre la categoría						
	de eventos y su relación con los						
	objetivos?						



Hoja No. 12

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS						
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
	108. ¿El Municipio cuenta con el apoyo	X					
Estima-	del Alcalde y directores para planear y						
ción de	ejecutar los estudios de probabilidades e						
Probabi-	impactos de los riesgos?						
lidad e	109. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente			X	En		
Impacto	para conocer como los eventos				proce-		
	potenciales impactan en la consecución				so		
	de objetivos?						
	110. ¿Se evalúa los acontecimientos desde			X	En		
	la perspectiva de la probabilidad e				proce-		
	impacto, a base de métodos cualitativos y				so		
	cuantitativos?						
	111. ¿Existe idoneidad de la metodología			X			
	utilizada para establecer y evaluar los						
Evalua-	riesgos?						
ción de	112. ¿La documentación recopilada de los			X			
Riesgos	estudios efectúa dotes de calidad?						
	113. ¿Existe transparencia de la			X			
	información sobre los resultados de la						
	evaluación del riesgo?						
	114. ¿Existe información para establecer			X			
	los objetivos e identificar los eventos						
	para evaluar los riesgos?						
Riesgos	115. ¿Existen mecanismos para identificar	X					
origina-	y reaccionar ante los cambios que pueden						
dos por	afectar a la Entidad?	<b>T</b> 7					
los	116. ¿La información interna y externa	X					
cambios	ayuda a conocer hechos que pueden						
	generar cambios significativos?						



Hoja No. 13

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Realizado por: Marithza Peña						
	COMPONENTE: EVALUACIÓN DE 1	RIES	SGOS	)		
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.	
Riesgos	117. ¿Se monitorea los nuevos riesgos del			X		
origina-	municipio, originados por cambios que					
dos por	puedan afectar la consecución de					
los	objetivos?					
cambios	118. ¿Considera que la entidad está			X		
	preparada para responder eficaz y					
	eficientemente ante los cambios?					
	COMPONENTE: RESPUESTA A LOS	RIE	SGO	S		
	119. ¿Existen mecanismos para el análisis	X				
Catego-	de alternativas?					
ría de	120. ¿Existe la evidencia suficiente que	X				
Res-	respalde al análisis de alternativas?					
puesta	121. ¿La Alcaldía ha establecido las			X		
	respuestas a los riesgos identificados					
	(evitar, reducir, compartir, aceptar)?					
	122. ¿Existe apoyo de la administración en			X		
	acciones orientadas al estudio de					
	alternativas?					
Deci-	123. ¿Existen mecanismos para la toma de	X				
sión de	decisiones?					
Res-	124. ¿Existe la evidencia suficiente que	X				
puesta	respalde la toma de decisiones?					
	125. ¿El Alcalde, los Directores y el resto	X				
	del personal, tienen los conocimientos					
	necesarios para tomar la mejor decisión?					
	126. ¿Para decidir la respuesta a los	X				
	riesgos, el Alcalde y el Concejo cantonal					
	consideran los costos y beneficios de las					
	respuestas potenciales y oportunidades					
	para alcanzar los objetivos					
	institucionales?					



Hoja No. 14

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL							
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.			
	127. ¿Se comunica al personal sobre las	X			lo			
Integra-	decisiones adoptadas?				necesario			
ción con	128. ¿Se ha establecido algún medio de			X				
las	comunicación para informar sobre las							
decisio-	decisiones adoptadas sobre los riesgos?							
nes sobre	129. ¿El Alcalde y los Directores, en			X				
los	respuesta al riesgo, implantan							
riesgos	mecanismos de control para disminuir							
	los riesgos y alcanzar los objetivos?							
	130. ¿Se establece una matriz que			X				
	relacione los riesgos seleccionados con							
	los controles establecidos con el objeto							
	de brindar una seguridad razonable de							
	que los riesgos se mitigan y de que los							
	objetivos se alcanzan?							
Principa-	131. ¿Existe apoyo de la administración			X				
les	para la aplicación y diseño de los							
activida-	controles en función de los riesgos?							
des de	132. ¿Existen mecanismos para analizar			X				
control	las alternativas de controles a							
	seleccionar?							
	133. ¿Las actividades de control,			X				
	incluyen los controles preventivos,							
	detectivos, manuales, informáticos y de							
	dirección?							
	134. ¿El Alcalde emite políticas y			X				
	procedimientos de las actividades de							
	control, en todos los niveles							
	municipales encargados de ejecutarlos?							



Hoja No. 15

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

<b>Realizado por:</b> Maritinza Pena							
	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE	CC	NTR	OL			
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/	Observ.		
				A			
	135. ¿Existe un plan estratégico de			X			
Contro-	tecnologías de información que guarde						
les	relación con los objetivos						
sobre	institucionales y gestión de los riesgos?						
los	136. ¿Existe apoyo del Alcalde para la	X					
Siste-	implantación de planes estratégicos de						
mas de	tecnología de información?						
Infor-	137. ¿Se han implantado actividades de	X					
mación	control de los sistemas de información						
	que incluyan a las fases informatizadas						
	dentro del software para controlar el						
	proceso?						
	138. ¿Se han establecido controles	X					
	generales sobre la gestión de la						
	tecnología de información, su						
	infraestructura, la gestión de seguridad						
	y la adquisición, desarrollo y						
	mantenimiento del software?						
	139. ¿Se han implantado controles de	X					
	aplicación de la integridad, exactitud,						
	autorización y validez de captación y						
	procesamiento de datos?						
	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y CO	MU	INICA	CIÓ	V		
Cultura	140. ¿Existen políticas municipales	X					
de	relacionadas con la información y						
Infor-	comunicación, y su difusión en todos						
mación	los niveles?						
	141. ¿Se ha dispuesto a todo el personal	X					
	la responsabilidad de compartir						
	información con fines de gestión?						



Hoja No. 16

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y CO	MU	NICA	CIÓN	
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.
Cultura	142. ¿Se ha establecido comunicación en	X			En todos
de	sentido amplio, que facilite la				los
Infor-	circulación de la información tanto				departa-
mación	formal como informal en todas las				mentos
en todos	direcciones (ascendente, descendente,				
los	transversal, horizontal)?				
niveles	143. ¿Se comunica al personal sobre los	X			
	resultados periódicos de las direcciones				
	y unidades de operación, para lograr su				
	apoyo en la consecución de los				
	objetivos institucionales?				
	144. ¿Los informes reúnen los atributos	X			
	como cantidad suficiente para la toma				
	de decisiones, oportunidad, datos				
	actualizados?				
Herra-	145. ¿Se suministra la información a las	X			
mientas	personas adecuadas, permitiéndoles				
para la	cumplir con sus responsabilidades de				
Super-	forma eficaz y eficiente?				
visión	146. ¿La información constituye una	X			
	herramienta de supervisión, para				
	conocer si se han logrado los objetivos,				
	metas e indicadores?				
	147. ¿Se revisan con frecuencia los	X			
	sistemas de información?				
Sistema	148. ¿Existen procedimientos para la	X		-	
estraté-	integración de los departamentos?				
gico	149. ¿Existen políticas que permitan la	X		-	
Integrad	integración de la información?				



Hoja No. 17

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.	
Siste-	150. ¿Se ha emitido un plan estratégico de		X			
mas	tecnologías de información que guarde					
Estraté-	relación con los objetivos empresariales y					
gicos	gestión de los riesgos?					
Integra-	151. ¿Los sistemas de información son	X				
dos	ágiles y flexibles para integrarse					
	eficazmente con la comunidad y terceros					
	vinculados?					
Confia-	152. ¿Existen sistemas y procedimientos	X				
bilidad	que aseguran confiabilidad de los datos?					
de la	153. ¿Se realiza con frecuencia la	X				
Infor-	supervisión de los procesos y de la					
mación	información?					
	154. ¿La información es oportuna y	X				
	confiable?					
	155. ¿La información es de calidad, su	X				
	contenido es adecuado, está actualizado,					
	es exacto y es accesible?					
	156. ¿La información identifica los riesgos	X				
	sobre errores o irregularidades, a través					
~	de los controles establecidos?					
Comu-	157. ¿Se comunica oportunamente al	X				
nicación	personal respecto de sus					
Interna	responsabilidades?	**				
	158. ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X				
	159. ¿Las autoridades toman en cuenta las	X				
	propuestas del personal para mejorar la					
	productividad y calidad?					



Hoja No. 18

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COM	IUN.	ICAC	IÓN	
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.
Comu- nicación	160. ¿Existe comunicación con ciudadanos y proveedores?	X			Todo el tiempo
Interna	161. ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Alcalde y el Concejo Cantonal?	X			
	162. ¿Los servidores del municipio saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X			
	163. ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	X			
	164. ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas municipales?	X			
Comu- nicación	165. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	X			
Externa	166. ¿La Administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X			
	167. ¿Se actualiza permanentemente la página web del Municipio?	X			
	168. ¿Los reportes periódicos sirven para preparar los informes de gestión del Alcalde a la comunidad, al terminar cada período?	X			
	169. ¿En la comunicación a la comunidad, las obras y acciones dicen más que mil palabras?	X			



Hoja No. 19

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

	COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.
	170. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?			X	
Super-	171. ¿El Municipio cuenta con algún procedimiento que permita verificar que la información de terceros concuerde con la información interna?	X			Se inves- tiga
visión Perma- nente	172. ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Alcalde por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?	X			
	173. ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?	X			
	174. ¿Los Auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	X			
	175. ¿El Municipio cuenta con una estructura organizativa que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	X			
	176. ¿El Municipio realiza autoevaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE?		X		Nunca



Hoja No. 20

Entidad: GAD Municipal del cantón San Fernando

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
FACTOR	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Observ.		
	177. ¿Se han tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?			X	No se ha hecho		
	178. ¿Existen planes de acción correctiva?	X					
	179. ¿Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE por parte de la UAI?		X				
Super- visión	180. ¿La Unidad de Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actué con oportunidad?	X					
Interna	181. ¿Existe apoyo de la Unidad de Auditoría Interna para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?	X					
	182. ¿Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas en el CORRE?			X			
Super- visión Externa	183. ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y el SRI?	X					
	184. ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	X					
	185. ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X					
	186. ¿El Alcalde y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría interna y externa?	X			En caso de haberla		

## 3.2.9 Resultados de la Evaluación del Control Interno

Luego de realizar la encuesta al Alcalde, Ingeniero Marco Peña, se destacan los aspectos positivos y negativos de cada uno de los componentes del CORRE.

#### **Aspectos Positivos:**

- El Municipio del cantón San Fernando cuenta con un código de ética adecuado a la realidad institucional, en los ámbitos y limitaciones previstas en la Ley.
   Responde a los valores y principios establecidos en el Orgánico Funcional del Municipio y que normen el desenvolvimiento individual y colectivo de los funcionarios de la institución.
- Existe un Reglamento Orgánico Funcional, que se actualiza según las necesidades. Aquí consta claramente el organigrama institucional y los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Analiza la gestión del talento humano, el personal adecuado y su capacidad de respuesta, se enfoca en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
- Cuenta con un plan estratégico en el que se encuentra definida la misión, visión, objetivos, políticas institucionales, y se orienta a todos los trabajadores a conocerlo y cumplirlo.
- Se revisan periódicamente los informes financieros, y se pone a disposición de usuarios internos y externos esta información, a fin de que exista un ambiente de transparencia.

 La información y comunicación tanto interna y externa es buena, se han implantado canales internos y externos para que sea oportuna, confiable y de calidad.

## **Aspectos negativos:**

- No se ha realizado una Auditoría de Gestión en el Municipio.
- No se cuenta con un plan de formación ni sistemas de evaluación para el Talento
  Humano. Las evaluaciones que se realizan al personal son subjetivas, pues no se
  cuenta con herramientas técnicas que permitan obtener resultados reales
  orientados a mejorar el desempeño profesional.
- No se dictan cursos o seminarios para capacitar al personal.
- No se cuenta con mecanismos para proteger a los denunciantes en caso de existir hechos fraudulentos, por lo que es posible que no lo hagan por temor a represalias.
- Existen indicadores de gestión financiera únicamente, y no se aplican adecuadamente.
- Existe un POA institucional, pero no se ejecuta a cabalidad y no se evalúa periódicamente para tomar acciones correctivas
- Los miembros de la Institución no tienen conocimiento de los elementos del CORRE.
- No se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

 No se tiene conocimiento de los riesgos, pero el Alcalde dispuso que se tome en consideración este aspecto, pues lo considera importante para la toma de decisiones.

# 3.2.10 OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, ESTRATEGIAS Y SUBCOMPONENTES SUJETOS AL EXAMEN DE AUDITORÍA

## **3.2.10.1** Objetivos.

## **Objetivo General**

Auditar la gestión del Municipio, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía en el cumplimiento de las metas y objetivos, y en base a ello, emitir un informe final con conclusiones y recomendaciones.

## **Objetivos Específicos**

- Conocer las actividades desarrolladas por el Municipio de San Fernando y sus aspectos generales.
- Revisar los Reglamentos y Disposiciones Legales vigentes y verificar si los funcionarios están cumpliendo con los mismos.
- Evaluar el Sistema de Control Interno del Municipio.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

## 3.2.10.2 Alcance de la Auditoría.

La Auditoría de gestión al Municipio del cantón San Fernando comprende las actividades realizadas por la Entidad, el sistema de control interno, el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones generales ocurridas durante el período desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011.

#### **3.2.10.3** Enfoque.

La realización de la Auditoría de Gestión al Municipio del cantón San Fernando estará enfocada en el logro de eficiencia, eficacia, economía en el uso de los recursos públicos y en la consecución de metas y objetivos institucionales encaminados a satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes de San Fernando.

#### 3.2.10.4 Estrategias.

Es importante tomar en cuenta los aspectos positivos y negativos encontrados en la evaluación del Control Interno, y en el FODA institucional pues éstos servirán de guía para la determinación de los hallazgos importantes que nos permitan emitir conclusiones y recomendaciones para mejorar la calidad de la Entidad.

## 3.2.10.5 Subcomponentes.

Al realizar las visitas al GAD Municipal de San Fernando y luego de la evaluación preliminar de Control Interno, se pudo identificar las áreas que necesitaban especial atención para efectos del examen de auditoría de gestión.

Los subcomponentes escogidos son:

- Dirección Financiera, y
- Unidad Administrativa de Talento Humano.

La Dirección Financiera está encargada del control financiero de la entidad, realizar planes, estudios y proyectos para la racionalización administrativa y apoyar en temas de organización a las otras dependencias.

Tiene a su responsabilidad la eficiente marcha financiera del GAD Municipal, garantizando el eficiente desarrollo de las labores programadas y de los planes de autogestión económica.

Se relaciona y coordina con autoridades municipales y responsables de procesos, para conceder asistencia técnica financiera a los planes estratégicos y de contingencia de la organización municipal. Mantiene relación con clientes externos y ciudadanía en general para armonizar los asuntos tributarios, recuperación de cartera vencida y generar servicios y atención pública de calidad. Sus acciones son supervisadas por la Alcaldía.

A su cargo está el Departamento de Contabilidad General, Tesorería, Compras Públicas y Bodega-Almacén

La Unidad de Administración del Talento Humano coordina las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la municipalidad para asesorarlos en materia administrativa, técnica y legal sobre el manejo de los recursos humanos.

Este departamento es el encargado de conformar el Comité de Ética, conjuntamente con el Alcalde, la Secretaria Municipal y un delgado de los servidores de la Institución.

Además dirige la tramitación de las diferentes acciones de personal, a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, tales como vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renuncias, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre el GAD Municipal y sus servidores, y organiza y mantiene sistemas de archivo de tales eventos.

La UATH administra y dirige el Régimen disciplinario, es decir, organiza y mantiene registros de control de asistencia y determina de conformidad con la norma interna la aplicación de los medios correctivos e informa a la Alcaldía.

## 3.3 FASE II. PLANIFICACIÓN.

En la fase de planificación se busca orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para lo cual se analiza la información y documentación que se obtuvo en la fase previa para tener un conocimiento integral de la institución y los elementos necesarios para la evaluación del control interno y la planificación de la auditoría de gestión.

También se evaluará el control interno de los subcomponentes Dirección Financiera y Unidad Administrativa de Talento Humano que son las áreas escogidas como objeto de estudio para obtener información de los tipos de controles existentes que servirán para determinar los asuntos que necesiten tiempo y esfuerzo extra en la fase posterior, que es la de Ejecución.

El siguiente paso es realizar el análisis y calificación de los riesgos, para determinar si el auditor puede o no confiar en los controles establecidos, a base del cual se elabora el memorando de planificación, en el que constarán las generalidades del GAD Municipal, los aspectos relevantes del control interno, los riesgos de auditoría, el objeto y alcance, indicadores de gestión, el equipo humano y material requeridos, el número de días laborables previstos para su ejecución y otros aspectos importantes que se requiere para la ejecución de la auditoría.

Por último, se debe elaborar los programas de trabajo por cada subcomponente sujeto al examen de auditoría. Aquí se detallan las tareas a realizar, fecha de ejecución, papel de trabajo correspondiente a la tarea y persona responsable de cumplir con cada una de ellas.

## 3.3.1 ORDEN DE TRABAJO.

Cuenca, 2 de Agosto de 2012



OFICIO #: 002

ASUNTO: Orden de Trabajo definitiva

Señora:

Marithza Peña Cañizares

SUPERVISOR DE EQUIPO

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la "Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando" se ha determinado los subcomponentes y áreas de resultado clave, las cuales son:

- Dirección Financiera
- Unidad de Administración de Talento Humano

Con tales subcomponentes dispongo a usted 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 deficiencias, así como las alternativas de solución para conocimiento del Alcalde y los funcionarios de la entidad auditada, esto para su aplicación y mejoramiento.

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

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

Atentamente,

Ing. Julio Salamea

DIRECTOR FINANCIERO, MUNICIPIO DE SAN FERNANDO

#### 3.3.2 ANÁLISIS POR SUBCOMPONENTE

### 3.3.2.1 DIRECCIÓN FINANCIERA

#### 3.3.2.1.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO



## CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 1

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Componente:** GAD Municipal del cantón San Fernando

No.	Preguntas	R	Respue	estas	Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta dirección funciona en base a una planeación estratégica, es decir, estableciendo metas, objetivos?	X			
2	¿La estructura organizativa de esta dirección está definida en el orgánico funcional?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que permitan conocer la gestión de la Dirección Financiera?	X			
4	¿Se cuenta con personal suficiente en esta dependencia?	X			
5	¿La Dirección Financiera está dotada de equipos, programas y materiales suficientes?	X			Faltan paquetes informáticos
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El espacio físico es:  a) Adecuado?  b) Señalizado?  c) Cómodo?  d) Seguro?	X	X X X		



Hoja No. 2

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Componente:** GAD Municipal del cantón San Fernando

No.	Preguntas	Re	espues	stas	Comentarios
		SI	NO	N/A	
8	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del				
	área Financiera conozcan las funciones del		X		
	resto de funcionarios?				
9	¿La Dirección Financiera cuenta con				Se busca cuando
	reemplazo necesario y capacitado en caso		X		se necesita
	de ausencia de un funcionario?				
10	¿El presupuesto aprobado se ejecuta en base				
	a lo planificado?	X			
11	¿Existen informes comparativos entre el				
	presupuesto planificado y el ejecutado?	X			
12	¿Existen funcionarios caucionados que				
	manejen recursos públicos?	X			
13	¿El programa contable que se maneja está				En base a lo
	diseñado en base a los Principios Contables	X			dispuesto por el
	de General aceptación y Contabilidad				Min. Finanzas
	Gubernamental?				
14	¿La presentación de informes y	***			
	documentación de la Entidad se entrega en	X			
1.5	un periodo determinado?				
15	¿Existe control de gestión en la Dirección	v			
1.0	Financiera?	X			
16	¿Los pagos a proveedores son realizados de	37			
	forma ágil y eficiente?	X			



Hoja No. 3

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Componente:** GAD Municipal del cantón San Fernando

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
17	¿Los pagos de nómina son realizados	X			
	puntualmente al fin de cada mes?				
18	¿Se efectúan periódicamente arqueos de	X			Realizados por
	caja, caja chica y fondos especiales?				Auditoría Interna
19	¿Existe control presupuestario de compras?	X			
20	¿Se cuenta con soportes de lo ejecutado al	X			
	momento de contabilizar?				
21	¿Se realiza el control previo de todas las	X			
	operaciones institucionales?				
22	¿El personal de la Dirección Financiera es				Necesita
	altamente competente, confiable y		X		capacitaciones
	profesional en sus labores?				
23	¿La capacitación al personal es constante y				
	recurrente?		X		
24	¿Se verifican las existencias de compras en				
	cuanto a cantidad y calidad?	X			
25	¿El control de los activos fijos es revisado y				Cada año
	actualizado periódicamente?	X			
26	¿El registro de los activos fijos es realizado				
	en base a lo que indica el Reglamento de	X			
	activos fijos de la Contraloría General del				
	Estado?				



Hoja No. 4

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Componente:** GAD Municipal del cantón San Fernando

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
27	¿Se autorizan las facturas en las fechas de	X			
	pago antes de pasarlas a tesorería?				
28	¿Se cuenta con segregación de funciones				
	para los funcionarios que autorizan el gasto,	X			
	el pago y la contabilidad dentro de la				
	entidad?				
29	¿Se cuenta con un programa de recaudación		X		Se está
	de recursos municipales adecuado y de				implementando
	acuerdo a las nuevas tecnologías?				la ventanilla
					única
30	¿Los cierres mensuales de Estados				
	Financieros son realizados oportunamente?	X			
31	¿Los informes financieros solicitados por				
	los entes de control son enviados	X			
	oportunamente?				
32	¿Al cierre del ejercicio anual se verifica que				
	se haya ejecutado el presupuesto anual?	X			
33	¿Se tiene una custodia adecuada de las				En tesorería
	garantías y títulos de valores a nombre de la	X			
	Municipalidad?				
34	¿Se cuenta con responsables en cada				
	proceso de adquisición de bienes, obras o	X			
	servicios?				

## 3.3.2.1.2 DIAGNÓSTICO FODA DIRECCIÓN FINANCIERA

FACTORES INTERNOS:	FACTORES EXTERNOS:
Fortalezas	Oportunidades
Trabajo en equipo.	Cobro por servicios con base legal.
Control de gestión.	• Capacitación competitiva en el
Nivel de formación profesional.	departamento.
Indicadores de Gestión.	• Automatización de procesos en el
Cultura Organizacional.	departamento.
Debilidades	Amenazas
La Dirección Financiera no posee	Adquisiciones municipales con
paquetes informáticos actualizados.	retraso.
• El espacio físico no es señalizado,	Sueldos bajos.
cómodo o seguro.	Afinidad a partidos políticos
No se tiene un plan de acción para	distintos.
corregir desviaciones en los	
objetivos, políticas y	
procedimientos.	
• En caso de ausencia de un	
funcionario, no existen reemplazos	
capacitados.	
• No existe capacitación del	
personal.	
No se tiene un adecuado modelo de	
recaudación de recursos	
municipales.	
Carencia de una red informática	
interna.	

## 3.3.2.1.3 INFORME DE EVALUACION ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DIRECCIÓN FINANCIERA

Cuenca, 4 de Agosto de 2012



OFICIO No.: 003

ASUNTO: Informe de evaluación específica del

Sistema de Control Interno de la Dirección Financiera

Ing. Paola León
JEFE DE EQUIPO

De mis consideraciones:

De conformidad con el plan de actividades que se desarrollan en el GAD Municipal del cantón San Fernando, he realizado la evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Alcalde, Ing. Marco Peña Calle.

Al realizar la evaluación, se pudo conocer que la Dirección Financiera no posee paquetes informáticos actualizados o una red informática interna, el espacio físico de trabajo no está señalizado, es pequeño e incómodo. No cuenta con planes de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos; el personal tiene experiencia en su área pero no tiene una constante capacitación y en caso de ausencia no se cuenta con reemplazo necesario, además no se tiene un adecuado modelo de recaudación de recursos municipales, por lo que el gasto en el presupuesto es mayor. Atentamente,

Marithza Peña Cañizares
SUPERVISOR DE EQUIPO

## 3.3.2.1.4 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS



## EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA

SITUACIÓN	EFECTO	NIV	EL	ACCIÓN	RESPON-	RECURSOS	PERIO IMPLAN	
ACTUAL		RIESGO	CONF.	CORRECTIVA	SABLE	A UTILIZAR	INICIO	FINAL
No existen paquetes informáticos	Pérdida de tiempo.	Mod.	Mod.	Adquirir paquetes informáticos actualizados	Alcalde, Director Financiero.	Humanos, materiales, tecnológico	10/08/12	En adelante
Espacio físico de trabajo no es señalizado, cómodo, seguro.	Robo, Pérdida de Ingresos, accidente laboral.	Alto	Bajo	Señalizar el espacio de trabajo, y adecuarlo según las necesidades de cada departamento.	Alcalde, Directores Departamentales, Concejales	Humanos, Materiales	10/08/12	En adelante



## EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA

SITUACIÓN	EFECTO	EFECTO NIVEL ACCIÓN		RESPON-	RECURSOS	PERIODO DE IMPLANTACIÓN		
ACTUAL		RIESGO	CONF.	CORRECTIVA	SABLE	A UTILIZAR	INICIO	FINAL
No existe	Retraso en los	Alto	Bajo	Capacitar a	Alcalde,	Humanos,	10/08/12	En
reemplazos en	procesos, mal			trabajadores para	Unidad de	Materiales,		adelante
caso de	servicio al			que conozcan las	Talento	Tecnológico		
ausencia de	cliente, trabajo			funciones de otros.	Humano			
funcionarios	deficiente							
No existe	Falta de	Alto	Bajo	Invertir en cursos	Alcalde,	Humanos,	10/08/12	En
capacitación	actualización de			de capacitación al	Unidad de	Materiales,		adelante
permanente al	normas,			personal de la	Talento	Tecnológico		
personal	desinformación			Dirección	Humano			
	para tomar			Financiera				
	decisiones,							
	pérdida de							
	Ingresos							



## EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA

SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCIÓN CORRECTIVA	RESPON- SABLE	RECURSOS A UTILIZAR		IODO DE LANTAC IÓN
		RIESG O	CONF.				INI	FINAL
Carencia de una	Mala	Mod	Mod	Implementar una red	Alcalde,	Humanos,	10/	En
red informática	comunicación			informática que permita	Directores,	Materiales,	08/	adelante
interna	interna			una comunicación	Concejales	Tecnológicos		
				permanente.				
No existe plan de	Falta de acciones	Mod.	Mod.	Implementar un plan de	Director	Humanos	10/	En
acción para	para lograr la			acción oportuna para	Financiero,		08/	adelante
corregir	eficiencia y			evitar desviaciones.	Alcalde		12	
desviaciones en	eficacia en la							
objetivos, políticas,	consecución de							
procedimientos	objetivos							
No se tiene un	Pérdida de	Alto	Bajo	Implementar acciones	Alcalde,	Humanos,	10/	En
adecuado modelo	Ingresos,			correctivas para mejorar	Concejales,	Materiales,	08/ 12	adelante
de recaudación de	Disminución en el			la cultura ciudadana	Directores	Tecnológico		
impuestos	presupuesto			para pagar impuestos				

### 3.3.2.1.5 MATRIZ DE PONDERACIÓN



## MATRIZ DE PONDERACIÓN Subcomponente: DIRECCIÓN FINANCIERA

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Adquirir paquetes informáticos	10	8
actualizados		
Señalizar el espacio de trabajo, y	10	6
adecuarlo de acuerdo a las necesidades		
Implementar un plan de acción	10	7
oportuna para evitar desviaciones		
Capacitar a trabajadores para que	10	8
conozcan las funciones de otros		
funcionarios		
Invertir en cursos de capacitación al	10	9
personal de la Dirección Financiera		
Implementar acciones correctivas para	10	8
mejorar la cultura en los ciudadanos		
para que paguen los impuestos		
Implementación de una red informática	10	8
que permita una comunicación		
permanente		
TOTAL	70	54

#### 3.3.2.1.6 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA



## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Subcomponente: DIRECCIÓN FINANCIERA

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP: (CT \* 100) / PT

CP: (54 \* 100) / 70

CP: 77,14 % Confianza ALTA y riesgo BAJO.

Determinación del nivel de Riesgo								
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO						
• Baja	• 15% - 50%	• Alto						
• Moderada	• 51% - 75%	<ul> <li>Moderado</li> </ul>						
• Alta	• 76% - 100%	• Bajo						

El Subcomponente Dirección Financiera se ubica dentro del rango 76% - 100%, lo que significa que su nivel de confianza es ALTA y su nivel de riesgo es BAJO.

#### 3.3.2.1.7 CEDULA NARRATIVA. DIRECCIÓN FINANCIERA



## CÉDULA NARRATIVA DIRECCIÓN FINANCIERA

P/T # 002

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### Visita a las instalaciones de la Dirección Financiera.

En esta visita se pudo conocer que la misión de esta Dirección es formular e implementar esquemas de control financiero, así como las normas técnicas de control interno; realizar estudios planes y proyectos para la racionalización administrativa y el correspondiente apoyo en materia de organización y métodos de los diferentes flujos de trabajo del Municipio y prestar asistencia técnica a la Alcaldía, Concejo Municipal y demás procesos operativos y participar en el Plan de Desarrollo Cantonal.

La Dirección Financiera está a cargo del Ing. Julio Salamea y está integrada por el Departamento de Contabilidad, Tesorería, Compras Públicas y Bodega-Almacén.

El espacio físico donde laboran cada uno de los funcionarios es reducido, no cuentan con suficiente espacio para archivar documentos por lo que se encuentran en completo desorden. Además, las condiciones en las que se encuentran las paredes y los techos de las oficinas no son las adecuadas y carecen totalmente de señalización.

Elaborado por: Marithza Peña Cañizares

Supervisado por: Paola León



## CÉDULA NARRATIVA DIRECCIÓN FINANCIERA

P/T # 002

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Periodo examinado**: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

No se cuenta con una red informática interna, lo que dificulta la comunicación entre los distintos departamentos. Para informar de cualquier evento se lo hace físicamente, lo cual ocasiona pérdida de tiempo y distracciones.

Esta Dirección cuenta con equipos de cómputo de acuerdo al avance de la tecnología, sin embargo no se tienen paquetes informáticos adecuados para agilizar y mejorar los distintos procesos.

Los funcionarios saben que existe un Código de Ética y un Reglamento Orgánico Funcional, pero no lo conocen a profundidad. Trabajan mecánicamente y no en función al logro de los objetivos y metas propuestas por la Entidad

El ambiente de trabajo a simple vista parece normal, aunque en conversaciones con los funcionarios, me comentaron que existe un nivel de tensión debido a la afinidad a ciertos partidos políticos, lo que provoca que distintas actividades se realicen por obligación y de mala manera.

La capacitación al personal de esta Dirección no es constante, solamente se capacita cuando la Contraloría General del Estado envía una invitación y el Alcalde lo autoriza.

Elaborado por: Marithza Peña Cañizares

Supervisado por: Paola León

## 3.3.2.2 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO 3.3.2.2.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO



## CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 1

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

**Componente:** GAD Municipal del cantón San Fernando **Subcomponente:** Unidad de Administración del Talento Humano

	componente: Unidad de Administración del 1a	Respuestas			C
No.	Preguntas	K	espue	stas	Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Esta Dirección funciona en base a planes y				
	programas, estableciendo objetivos y metas?	X			
2	¿La estructura organizativa de esta dirección				
	está definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado indicadores que				
	permitan conocer la gestión de la dirección?		X		
4	¿Se cuenta con el personal suficiente en esta				
	dependencia?	X			
5	¿Se cuenta con un plan de acción para				
	corregir desviaciones en los objetivos,		X		
	políticas y procedimientos?				
5	¿Existe control de gestión en la Dirección?		X		
6	¿Se utilizan adecuados procedimientos de				LNR
	reclutamiento y selección del personal?		X		
7	¿Se ha determinado parámetros que				
	permitan evaluar el impacto de la función		X		
	que desempeña?				
8	¿Son evaluadas las funciones del personal de				
	esta área?		X		



Hoja No. 2

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: GAD Municipal del cantón San Fernando Subcomponente: Unidad de Administración del Talento Humano

No.	Preguntas		espue		Comentarios
		SI	NO	N/A	
9	¿Cumple con los reglamentos y resoluciones	X			
	del Ministerio de Relaciones Laborales?				
10	¿Existe un manual de descripción, valoración		X		En trámite
	y clasificación de puestos institucionales?				
11	¿Las herramientas tecnológicas que utiliza	X			
	son actualizadas?				
12	¿El espacio físico de trabajo es:				
	a) Adecuado?	X			
	b) Señalizado?		X		
	c) Seguro?	X			
	d) Cómodo?	X			
13	¿En caso de ausencia de un funcionario, se	X			
	cuenta con el reemplazo necesario y				
	capacitado?				
14	¿Se controla la asistencia del personal?	X			Tarjetas
15	¿Se preparan reportes de gestión de la		X		
	dirección?				
16	¿Cuenta con una escala salarial actualizada?		X		Presupuesto bajo
17	¿Los perfiles de los funcionarios de la UATH	X			
	son los adecuados para el cargo que ejercen?				
18	¿Existe una planificación estratégica dentro	X			
	de esta Dirección?				
	<u>l</u>	1	l	·	l



Hoja No. 3

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: GAD Municipal del cantón San Fernando Subcomponente: Unidad de Talento Humano

	Subcomponente: Unidad de Talento Humano							
No.	Preguntas	R	espue	stas	Comentarios			
		SI	NO	N/A				
19	¿Se cumple con el Código de Ética?	X						
20	¿Mantiene actualizado el sistema Informático			X	Existe autonomía			
	de Talento Humano y remuneraciones				con el MRL			
	elaborado por el MRL?							
21	¿Se asesora sobre la aplicación del							
	Reglamento General y las normas emitidas	X						
	por el MRL a los servidores de la entidad?							
22	¿Se efectúan reuniones habituales con el	X						
	Alcalde para tratar asuntos estratégicos?							
23	¿Participa en equipos de trabajo para la							
	preparación de planes, proyectos y	X						
	programas institucionales?							
24	¿Se realiza un seguimiento oportuno en caso							
	de quejas realizadas por la ciudadanía?	X						
25	¿Se mantiene un registro y control de							
	asistencia del personal?	X						
26	¿Se ha dispuesto que los funcionarios del							
	área Administrativa conozcan las funciones	X						
	del resto de compañeros?							
27	¿La UATH está dotada de equipos,							
	programas y materiales suficientes para	X						
	llevar a cabo sus funciones?							
			•					

## 3.3.2.2.2 DIAGNÓSTICO FODA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

FACTORES INTERNOS:	FACTORES EXTERNOS:
Fortalezas	Oportunidades
Trabajo en equipo.	Capacitación competitiva en el
Cultura Organizacional.	departamento.
Conocimiento de las funciones de	
otras áreas.	
• Alto nivel de formación	
profesional.	
Conocimiento del Reglamento	
Orgánico Funcional.	
Personal suficiente.	
•	
Debilidades	Amenazas
Falta de Indicadores de Gestión.	Remuneraciones bajas.
• Personal elegido bajo libre	• Afinidad a partidos políticos
nombramiento y remoción por	distintos.
parte del Alcalde.	Bajo presupuesto del Estado.
No se evalúan las funciones de ésta	• Autonomía con el Ministerio de
área.	Relaciones Laborales.
• Mal sistema de control de	
asistencia al personal.	

## 3.3.2.2.3 INFORME DE EVALUACION ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Cuenca, 4 de Agosto de 2012



OFICIO No.: 004

ASUNTO: Informe de evaluación específica del

Sistema de Control Interno de la UTH

Ing. Paola León JEFE DE EQUIPO

De mis consideraciones:

De conformidad con el plan de actividades que se desarrollan en el GAD Municipal del cantón San Fernando, he realizado la evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Alcalde, Ing. Marco Peña Calle.

Al realizar la evaluación, se pudo conocer que la UATH no ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión que se lleva a cabo ni se preparan reportes de gestión. Tal como ocurre con los demás departamentos, la oficina no está debidamente señalizada, el espacio de trabajo es reducido y no disponen de muebles que le permitan tener un orden adecuado. La asistencia del personal es controlada mediante tarjetas de control que son ineficaces, pues se ayudan entre compañeros marcando el tiempo que no es el real.

Los procedimientos para reclutamiento, selección y calificación del personal no se realizan mediante concurso de méritos y oposición sino por libre nombramiento y remoción a cargo del Alcalde. El personal de ésta área no es evaluado en sus funciones y no se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeñan y no existe un manual que describa, valore y clasifique los puestos institucionales, por lo que los funcionarios no conocen el alcance de los mismos.

El presupuesto del Municipio es bajo, por lo que la escala salarial no está actualizada.

Atentamente,

Marithza Peña Cañizares
SUPERVISOR DE EQUIPO

## 3.2.1.1.1 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS



## EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS SUBCOMPONENTE: UNIDAD DE TALENTO HUMANO

SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIV	EL	ACCIÓN CORRECTIVA	RESPON- SABLE	RECURSOS A UTILIZAR	PERIO IMPLAN	
		RIESGO	CONF.				INICIO	FINAL
No existen Indicadores de Gestión.	Falta de un control que permita medir la gestión de la UTH	Moderado	Moderado	Implementar un sistema de medición a través de Indicadores	Alcalde, Unidad de Talento Humano	Humanos, Materiales, Tecnológicos	10/08/12	En adelante
Personal elegido bajo libre nombramiento y remoción por parte del Alcalde.	Corrupción, Trabajo deficiente, Pérdidas económico	Alto	Bajo	Convocar a concurso de méritos y oposición para ocupar los puestos municipales	Alcalde, Unidad de Talento Humano	Humanos, Materiales, Tecnológicos	10/08/12	En adelante
No se evalúan las funciones de ésta área	Trabajo deficiente, Pérdidas económico	Alto	Bajo	Implementar un método para evaluar las funciones de la UTH	Alcalde, Unidad de Talento Humano	Humanos, Materiales, Tecnológicos	10/08/12	En adelante



## EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS SUBCOMPONENTE: UNIDAD DE TALENTO HUMANO

SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIV	/EL	ACCIÓN CORRECTIVA	RESPON- SABLE	RECURSOS A UTILIZAR	PERIO IMPLAN	
		RIESGO	CONF.				INICIO	FINAL
Mal sistema de control de asistencia al personal	Corrupción, Pérdidas económicas.	Alto	Bajo	Equipar al Municipio con un sistema moderno y eficaz controlar adecuadamente la asistencia.	Alcalde, Unidad de Talento Humano	Humanos, Materiales, Tecnológicos	10/08/12	En adelante
Sueldos bajos y falta de incentivos	Trabajo deficiente	Alto	Bajo	Mejorar el presupuesto mediante la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones.	Alcalde, Unidad de Talento Humano	Humanos, Materiales, Tecnológicos	10/08/12	En adelante

## 3.2.1.1.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN



# MATRIZ DE PONDERACIÓN Subcomponente: UNIDAD DE TALENTO HUMANO

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Implementar un sistema de	10	7
medición a través de Indicadores		
Convocar a concurso de méritos y	10	8
oposición para ocupar los puestos		
municipales		
Implementar un método para	10	7
evaluar las funciones de la UTH		
Equipar al Municipio con un	10	8
sistema que permita controlar		
adecuadamente la asistencia		
Mejorar el presupuesto mediante	10	7
la recaudación de impuestos,		
tasas y contribuciones		
TOTAL	50	37

#### 3.2.1.1.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA
Subcomponente: UNIDAD DE TALENTO HUMANO

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP: (CT \* 100) / PT

CP: (37 \* 100) / 50

CP: 74 % Confianza MODERADA y riesgo MODERADO

Determinación del nivel de Riesgo					
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO			
• Baja	• 15% - 50%	• Alto			
<ul> <li>Moderada</li> </ul>	• 51% - 75%	<ul> <li>Moderado</li> </ul>			
• Alta	• 76% - 100%	• Bajo			

El Subcomponente Unidad de Talento Humano se ubica dentro del rango 51% - 75%, lo que significa que su nivel de confianza es MODEDADA y su nivel de riesgo es MODERADO.

#### 3.2.1.1.4 CÉDULA NARRATIVA. UATH



## CÉDULA NARRATIVA UATH

P/T # 003

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Periodo examinado**: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### Visita a las instalaciones de la Unidad de Talento Humano.

En la visita a esta dependencia se pudo conocer que su misión es dirigir técnica y de forma planificada el recurso humano vinculado con el Municipio, a través de adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, capacitación del personal, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, gestionando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, empleados y trabajadores, propendiendo a mantener un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo.

La Unidad de Administración de Talento Humano está a cargo de la Doctora Gabriela Chumi, quien me comenta que una de las mayores desventajas de trabajar en esta Entidad son las remuneraciones bajas que perciben todos los funcionarios, no están de acuerdo a la escala salarial que emite el Ministerio de Relaciones Laborales ya que el Municipio posee autonomía con el mismo. Ella, al igual que la mayoría de los trabajadores se conforma con éste sueldo debido a la comodidad de trabajar cerca de sus hogares.

Elaborado por: Marithza Peña Cañizares

Supervisado por: Paola León



## CÉDULA NARRATIVA UATH

P/T # 003

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Periodo examinado**: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

El espacio físico donde labora no está señalizado, pero se encuentra en buenas condiciones aunque no cuenta con extensión de línea telefónica, copiadora, fax y no posee suficiente espacio para archivar documentos.

La Doctora Gabriela Chumi es la encargada de elaborar el Reglamento Orgánico Funcional, Reglamento Interno de Trabajo, y asesorar a los trabajadores sobre su cumplimiento. Actualmente se encuentra elaborando un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales.

La Unidad de Talento Humano no utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia del talento humano, pero luego de comentarle la importancia de los mismos, se encuentra muy interesada en implementarlos.

El Alcalde contrata a los trabajadores bajo la modalidad de Libre Nombramiento y Remoción cuando se presenta la necesidad de llenar los cargos, no existe convocatoria de méritos y oposición para seleccionar a los que estén más capacitados.

Elaborado por: Marithza Peña Cañizares

Supervisado por: Paola León

## 3.2.2 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.



#### MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

Preparado por: Marithza Peña Cañizares

**Fecha:** 6 de Agosto de 2012

#### 1. Requerimiento de la Auditoría:

Informe de Auditoría

• Síntesis del informe

2.

Fecha de intervención:	Fecha estimada:
Orden de trabajo	1de Junio de 2012
Conocimiento preliminar	2 de Junio de 2012
Planificación	8 de Junio de 2012
Inicio del trabajo en el campo	12 de Julio de 2012
Finalización del trabajo en el campo	2 de Septiembre de 2012
Discusión del Borrador del informe	10 de Septiembre de 2012
Emisión del informe final	18 de Septiembre de 2012
Presentación del informe aprobado al	30 de Septiembre de 2012
Alcalde y Miembros del Ilustre	
Consejo Cantonal	



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 3. Equipo de Auditoría:

Auditor General	Ing. CPA Paola León
Jefe de Equipo:	Marithza Peña Cañizares
Director Financiero:	Ing. Julio Salamea

#### 4. Días Presupuestados:

60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I, Conocimiento Preliminar	5 días
FASE II, Planificación.	8 días
FASE III, Ejecución	30 días
FASE IV, Comunicación de	17 días
Resultados	

#### 5. Recursos Financieros y Materiales

Materiales:	\$ 100,00
Viáticos y pasajes:	\$ 300,00
TOTAL	\$ 400,00



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 6. Enfoque de la Auditoría

#### 6.1 Información de la Entidad

#### Misión

Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando con la dotación eficiente y eficaz de servicios: de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes.

#### Visión

Construir un cantón líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando el turismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanísticamente e integrada territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente.

#### **Objetivo General**

Planear y promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, educativos, turísticos y culturales, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población y contribuir al bienestar de los habitantes.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### Objetivos específicos.

- Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el GAD Municipal, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión, con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal.
- Tomando como base la identificación de la visión de futuro, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### **Políticas**

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva en el desarrollo del Cantón;

- Promover y realizar todos los esfuerzos necesarios, para dotar al GAD Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización;
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y Talento Humano para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, tales como, impuestos, tasas, contribuciones, entre otras, que permita el autofinanciamiento;
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional;
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo;
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

**Funciones:** De acuerdo al Art. 54 del COOTAD son funciones del GAD Municipal las siguientes:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.
- Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo.
- Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno.
- Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales.
- Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.
- Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.
- Las demás establecidas en la ley



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

**Competencias:** De acuerdo al Art. 55 del COOTAD son competencias exclusivas las siguientes:

- Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

#### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del GAD Municipal de San Fernando se alinea con su visión y misión establecida, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

#### **Estructura Organizacional por procesos**

Comprende los siguientes niveles:

 Procesos Gobernantes: Cuyo responsable es el Concejo Municipal, encargado de la Legislación y fiscalización del GAD Municipal de San Fernando y el Alcalde, encargado de la regulación, control e inclusión de la política social, económica y productiva del cantón.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- Procesos Agregadores de Valor: Conformados por los departamentos de Planificación, Obras Públicas, Gestión Ambiental, Registro de la Propiedad y Fiscalización.
- Procesos Habilitantes: Conformados por el Departamento de Auditoría Interna dependiente de la Contraloría General del Estado, Procuraduría Síndica, Administrativo Financiero, Administración de Talento Humano, Justicia y Policía, Educación y Cultura, Bienestar, Junta Cantonal de Protección de los derechos de niños y adolescentes, Relaciones Publicas, Tecnológico y Secretaría General.

#### **Financiamiento**

La Municipalidad de San Fernando, en el año 2011 dispuso de los siguientes recursos para el cumplimiento de sus objetivos:

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
1	Ingresos Corrientes	286.066,60
2	Ingresos de Capital	925.004,31
3	Ingresos de Financiamiento	108.473,36
	TOTAL DE INGRESOS	1.319.544,27

Fuente: Presupuesto 2011 Municipio de San Fernando



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### **Principales Fortalezas:**

- Modelo de presupuesto participativo.
- Infraestructura municipal.
- Biblioteca y farmacia popular.
- Nivel de formación de autoridades municipales

#### **Principales Debilidades:**

- Sistema de gestión Municipal.
- Sincronización de acciones.
- Toma de decisiones.
- Conversión de insumos.
- Índice de percepción del cliente.
- Capacitación
- Autonomía financiera.
- Gestión financiera.
- Autocosteabilidad de los servicios.
- Comunicación interna.
- Remuneraciones.
- Procesos municipales.
- Incentivos y recompensas.
- Estructura municipal.
- Calidad de los Servicios.
- Actualización tecnológica.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

## **Principales Oportunidades:**

- Entorno organizacional.
- Calidad de vida de la población.
- Plan de desarrollo cantonal.
- Modelo de presupuesto participativo.
- Apoyo financiero.
- Condiciones naturales del cantón.
- Servicios públicos externos

#### **Principales Amenazas:**

- Inflación anual.
- Coordinación interinstitucional.
- Imagen del Municipio.
- Transferencias del gobierno.
- Cultura ambiental de la población.
- Estructura de salarios.
- Economía comunitaria del cantón.
- Áreas naturales del cantón.
- Volumen de agua de consumo.
- Conciencia ecológica de la población.
- Centralización.

-



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- Acceso a tecnología actual.
- Globalización.

#### Subcomponentes escogidos para la fase de ejecución:

- Dirección Financiera
- Unidad de Administración de Talento Humano

#### 6.2 Enfoque

La Auditoría que se va a realizar a la Ilustre Municipalidad del cantón San Fernando se enfocará hacia la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales y el uso adecuado de los recursos públicos.

#### 6.3 Objetivos de la Auditoría

#### 6.3.1 Objetivo General

Auditar la gestión del Municipio del cantón San Fernando, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía en el cumplimiento de las metas y objetivos y en base a ello, emitir un informe final con conclusiones y recomendaciones.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 6.3.2 Objetivos específicos de la Dirección Financiera

- Verificar si se cumplen con todas las normas en materia tributaria.
- Verificar el cumplimiento de las normas, políticas y estrategias establecidas en el Estatuto Orgánico Funcional de la Municipalidad de San Fernando para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Revisar la ejecución contable del presupuesto.
- Revisar que se lleve una contabilidad automatizada de acuerdo a las normas contempladas en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y los manuales de la Contraloría General del Estado.
- Realizar un control físico de los inventarios y activos fijos de la Entidad.

# 6.3.3 Objetivos específicos de la Unidad de Administración de Talento Humano

- Verificar si se utilizan adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, calificación y capacitación al personal.
- Determinar si se cumple con el reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Revisar la preparación de la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con el Departamento de Contabilidad.
- Verificar que se cumpla con el Código de Ética establecido por la Municipalidad



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### **6.4 Alcance**

La Auditoría de Gestión a la Municipalidad del cantón San Fernando comprende las actividades que realiza para satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes, el sistema de control interno y el cumplimiento de normas, políticas y estrategias que aseguren el cumplimiento de objetivos. Abarca las operaciones comprendidas entre el 01 de Enero al 31 de Enero de 2011.

#### 6.5 Indicadores de Gestión

#### 6.5.1 Dirección Financiera

- Autonomía Financiera
- Dependencia
- Ahorro Corriente
- Autosuficiencia
- Autosuficiencia Mínima
- Solvencia Financiera
- Razón de Endeudamiento
- Peso de Cartera Vencida
- Ingreso Percápita
- Ejecución del Presupuesto

#### 6.5.2 Unidad de Administración de Talento Humano

- Grado de preparación académica
- Sexo de los servidores



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 7. Resultados de la evaluación específica de Control Interno

De la evaluación específica de control interno, se detallan los siguientes hallazgos previos:

#### 7.1 Dirección Financiera

- La Dirección Financiera no posee paquetes informáticos actualizados.
- El espacio físico no es señalizado, cómodo o seguro.
- No se tiene un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos.
- En caso de ausencia de un funcionario, no se cuenta con el reemplazo necesario.
- No existe capacitación constante al personal.
- No se tiene un adecuado modelo de recaudación de recursos municipales, por lo que el gasto en el presupuesto es mayor.
- Carencia de una red informática interna.

#### 7.2 Unidad de Administración de Talento Humano

- La Unidad de Talento Humano no ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión que se lleva a cabo.
- Los procedimientos para reclutamiento, selección y calificación del personal no se realizan mediante concurso de méritos y oposición sino por libre nombramiento y remoción por parte del Alcalde.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

- El personal de ésta área no es evaluado en sus funciones y no se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeñan.
- No existe un manual que describa, valore y clasifique los puestos institucionales, por lo que los funcionarios no conocen el alcance de los mismos.
- Tal como ocurre con los demás departamentos, la Unidad de Talento Humano no está debidamente señalizada.
- No se preparan reportes de gestión.
- Actualmente la asistencia del personal es controlada mediante tarjetas de control
  que son ineficaces, pues se ayudan entre compañeros marcando el tiempo que
  no es el real para evitar multas y descuentos por atrasos.
- El presupuesto del Municipio es bajo, por lo que la escala salarial no está actualizada.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

## 8. Calificación de los factores de riesgo de auditoría

## 8.1 Dirección Financiera

MATRIZ DE PONDERACIÓN					
Subcomponente: DIRECCIÓN FINANCIERA					
COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
Adquirir paquetes informáticos	10	8			
actualizados.					
Señalizar el espacio de trabajo, y adecuarlo	10	6			
de acuerdo a las necesidades.					
Implementar un plan de acción oportuna	10	7			
para evitar desviaciones.					
Capacitar a trabajadores para que conozcan	10	8			
las funciones de otros funcionarios.					
Invertir en cursos de capacitación al	10	9			
personal de la Dirección Financiera.					
Implementar acciones correctivas para	10	8			
mejorar la cultura en los ciudadanos para					
que paguen los impuestos.					
Implementación de una red informática	10	8			
que permita una comunicación					
permanente.					
TOTAL	70	54			



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

### Determinación del riesgo y confianza de auditoría:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP: (CT \* 100) / PT

CP: (54 \* 100) / 70

CP: 77.14 % Confianza ALTA y riesgo BAJO.

Determinación del nivel de Riesgo					
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO			
• Baja	• 15% - 50%	• Alto			
Moderada	• 51% - 75%	Moderado			
• Alta	• 76% - 100%	• Bajo			

El Subcomponente Dirección Financiera se ubica dentro del rango 76% - 100%, lo que significa que su nivel de confianza es ALTA y su nivel de riesgo es BAJO.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 8.2 Unidad de Talento Humano

# MATRIZ DE PONDERACIÓN Subcomponente: UNIDAD DE TALENTO HUMANO

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Implementar un sistema de medición a	10	7
través de Indicadores		
Convocar a concurso de méritos y	10	8
oposición para ocupar los puestos		
municipales		
Implementar un método para evaluar las	10	7
funciones de la UTH		
Equipar al Municipio con un sistema que	10	8
permita controlar adecuadamente la		
asistencia		
Mejorar el presupuesto mediante la	10	7
recaudación de impuestos, tasas y		
contribuciones.		
TOTAL	50	37



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

## Determinación del riesgo y confianza de auditoría:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP: (CT \* 100) / PT

CP: (37 \* 100) / 50

CP: 74 % Confianza MODERADA y riesgo MODERADO

Determinación del nivel de Riesgo						
CONFIANZA PORCENTAJE RIESGO						
• Baja	• 15% - 50%	• Alto				
<ul> <li>Moderada</li> </ul>	• 51% - 75%	Moderado				
• Alta	• 76% - 100%	• Bajo				

El Subcomponente Unidad de Talento Humano se ubica dentro del rango 51% - 75%, lo que significa que su nivel de confianza es MODEDADA y su nivel de riesgo es MODERADO.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado**: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 9. Trabajo a realizar en la fase de ejecución

#### 9.1 Dirección Financiera

- Visita a las oficinas de la Dirección Financiera para obtener una visión general.
- Consulta de auditorías anteriores.
- Evaluación del Control Interno.
- Identificación de las funciones del área financiera.
- Realización de encuestas al Director Financiero y funcionarios a su cargo.
- Revisión de documentación relacionada con el subcomponente.
- Revisión de realización de arqueos de caja y revisión física de activos fijos.
- Revisión de facturas y órdenes de pago.
- Análisis de sistemas informáticos y de ejecución presupuestaria.

#### 9.2 Unidad de Talento Humano

- Visita a la oficina de UTH para obtener una visión general.
- Evaluación del Control Interno.
- Realización de encuestas al personal de esta Unidad.
- Revisión de documentación relacionada con el subcomponente.
- Revisión de Contratos de Trabajo y Hojas de Vida.



Auditoría de Gestión a: GAD Municipal del cantón San Fernando

Período examinado: Del 1 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2012

#### 10. Otros Profesionales en la fase de ejecución.

Para la realización del trabajo de Auditoría se cuenta con la colaboración de:

- Alcalde
- Secretaria del Concejo
- Director Financiero
- Contadora
- Auxiliar de Contabilidad
- Secretaria de Compras Públicas
- Guardalmacén
- Jefe de Unidad de ATHM
- Tesorera
- Auditora Interna

#### 11. Firmas de responsabilidad de la Planificación:

Marithza Peña Ing. Paola León

Jefe de Equipo Supervisor de Equipo

Fecha: 10 de Agosto de 2012

# 3.2.3 PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMPONENTE 3.2.3.1 DIRECCIÓN FINANCIERA

#### **PGM # 001**

#### PROGRAMA DE TRABAJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN Tipo de Examen:

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

No	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA
		P/T		
	<ul> <li>OBJETIVOS:</li> <li>Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones que realiza diariamente la Dirección Financiera.</li> <li>Utilizar los indicadores de gestión para medir la eficacia, eficiencia, economía en los resultados.</li> <li>Evaluar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.</li> <li>Determinar las áreas de riesgo mediante la aplicación de programas, pruebas, cuestionarios de auditoría.</li> </ul>		MMP MMP MMP	
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Evaluar el Control Interno específico del subcomponente Dirección Financiera.		MMP	
2	<ul> <li>Aplicar los indicadores de gestión previstos para el subcomponente.</li> <li>Realizar los procedimientos necesarios para</li> </ul>		MMP	
3	obtener evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizados por la Dirección Financiera.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

Subc	omponente: DIRECCIÓN FINANCIERA			
No.	DESCRIPCIÓN	REF	ELAB.	FECHA
		: P/T		
4	Programar y efectuar entrevistas a los funcionarios de la Dirección Financiera.		MMP	
	CONTROLES GENERALES:			
5	RIESGO: Mala comunicación interna  • Verificar si la Dirección Financiera trabaja coordinadamente con las otras dependencias.		MMP	
6	RIESGO: Falta de personal.  • Establecer si la Dirección Financiera cuenta con Recursos Humanos suficientes para realizar sus funciones.		MMP	
7	RIESGO: Trabajo deficiente.  • Comprobar que el personal de la Dirección Financiera tenga el grado de preparación necesaria para llevar a cabo sus funciones.		MMP	
	CONTROLES ESPECÍFICOS:			
8	RIESGO: Error en la aplicación de normas tributarias.  • Comprobar que se apliquen las normas de Régimen Tributario en todos los procesos contables.		MMP	
9	RIESGO: Entrega de bienes sin la autorización correspondiente.  • Verificar que las entregas de bienes se realicen con la debida autorización.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

	Subcomponente: DIRECCIÓN FINANCIERA			
No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA
		P/T	POR	
10	RIESGO: Falta de bienes que cubran los requerimientos de la Entidad.  • Constatar que se realicen controles físicos periódicos de los inventarios.		MMP	
11	RIESGO: Incumplimiento del presupuesto.  • Aplicar los indicadores de gestión para conocer el avance de la ejecución presupuestaria.		MMP	
12	RIESGO: Robo o pérdida de activos.  • Verificar que se hagan constataciones físicas de activos físicos.		MMP	
13	RIESGO: Pagos indebidos.  • Verificar que las órdenes de pago, peticiones de fondos y pago de créditos dispongan de los respaldos presupuestarios y documentación necesaria.		MMP	
14	RIESGO: Falta de disponibilidad de información en el momento requerido.  • Comprobar que se actualicen los registros de manera oportuna.		MMP	
15	RIESGO: Mala administración.  • Verificar que se realice un Plan anual de actividades de la Dirección y dependencias para la toma de decisiones oportunas.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

No.	DESCRIPCIÓN	REF	ELAB.	FECHA
		: P/T	POR	
16	SECCIÓN DE CONTABILIDAD GENERAL:  RIESGO: Falta de cumplimiento de normas.  • Verificar que se lleve la contabilidad de acuerdo a las normas contempladas en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y los manuales de la CGE.		MMP	
17	RIESGO: Falta de coordinación.  • Revisar que se planifique, organice y dirija las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades.		MMP	
18	RIESGO: Mala aplicación de las normas contables  • Verificar que se ejecuten los sistemas de contabilidad general de conformidad con los PCGA y se apliquen las técnicas establecidas.		MMP	
19	RIESGO: Información desactualizada.  • Observar que se mantenga actualizada la información contable, registrando las operaciones en el momento oportuno.		MMP	
20	RIESGO: Falta de presentación de Estados Financieros  • Revisar que se presenten informes financieros según requerimientos de la Dirección Financiera.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

Subc	Subcomponente: DIRECCION FINANCIERA				
No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA	
		P/T	POR		
21	RIESGO: Incumplimiento de procesos con las demás dependencias.  • Observar la coordinación para el cumplimiento de sus actividades con los subprocesos de Contabilidad, Tesorería, y Bodegas.  RIESGO: Mal manejo del plan de cuentas.		MMP		
22	<ul> <li>Comprobar que se mantenga actualizado el Plan General de Cuentas y que se lo utilice adecuadamente.</li> </ul>		MMP		
	TESORERÍA MUNICIPAL:				
	RIESGO: Robo.				
23	<ul> <li>Revisar la adecuada custodia de los bienes monetarios de la Entidad.</li> </ul>		MMP		
24	<ul> <li>Revisar la documentación de soporte de las diferentes transacciones municipales.</li> </ul>		MMP		
25	RIESGO: Mala administración del flujo de caja.  • Verificar la preparación de reportes con aperturas diarias, semanal, mensual, trimestral y anual.		MMP		
	RIESGO: Incumplimiento de pago de sueldos y a proveedores.				
26	• Comprobar que se transfieran oportunamente sueldos y beneficios a servidores municipales y se efectivicen los pagos a los proveedores.		ММР		



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

Subc	omponente: DIRECCION FINANCIERA			
No.	DESCRIPCIÓN	<b>REF:</b>	ELAB.	FECHA
		P/T	POR	
	GUARDALMACÉN			
29	RIESGO: Mala calidad de los materiales y bienes  • Supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales, insumos, repuestos.		MMP	
30	RIESGO: Mala administración.  • Verificar que se implementen procedimientos de clasificación, identificación, codificación y ubicación de los materiales en stock.		MMP	
	RIESGO: Robo.			
31	<ul> <li>Verificar que la documentación esté debidamente legalizada antes de entregar los</li> </ul>		MMP	
32	<ul> <li>materiales requeridos.</li> <li>Constatar que se disponga de una adecuada custodia de los inventarios físicos en bodega.</li> </ul>		MMP	
33	RIESGO: Retraso en la entrega de materiales.			
	<ul> <li>Revisar que se cuente con un programa computacional para el registro de inventarios de los bienes existentes en bodega y que se lo actualice permanentemente.</li> </ul>		MMP	
34	<ul> <li>Verificar que se coordinen los planes de trabajo con las demás dependencias, especialmente con la Dirección Financiera y Dirección de Obras Públicas.</li> </ul>			

## 3.2.3.2 UNIDAD DE TALENTO HUMANO



#### **PGM # 002**

#### PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA
		P/T	POR	
	OBJETIVOS:			
	<ul> <li>Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones que realiza diariamente la Unidad de Talento Humano.</li> </ul>		MMP	
	<ul> <li>Utilizar los indicadores de gestión para medir la eficacia, eficiencia, economía en los resultados.</li> </ul>		MMP	
	<ul> <li>Determinar las áreas de riesgo mediante la aplicación de programas, pruebas, cuestionarios de auditoría.</li> </ul>		MMP	
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	• Evaluar el Control Interno específico del subcomponente UATH.		MMP	
2	<ul> <li>Aplicar los indicadores de gestión previstos para el subcomponente.</li> </ul>			
3	<ul> <li>Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente sobre el</li> </ul>		MMP	
	cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizados por la UATH.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA
		P/T	POR	
4	Programar y efectuar entrevistas a los funcionarios de la UATH.		MMP	
	CONTROLES GENERALES:			
5	RIESGO: Mala comunicación interna.  • Evaluar si la UATH trabaja coordinadamente con las demás dependencias municipales.		MMP	
6	RIESGO: Falta de indicadores de gestión.  • Verificar que la UATH utilice indicadores para medir la gestión institucional.		MMP	
	CONTROLES ESPECÍFICOS: RIESGO: Falta de cumplimiento de la Ley, y del Reglamento General del Municipio.  • Verificar el grado de conocimiento y			
7	cumplimiento de la Ley y el Reglamento Interno.		MMP	
8	RIESGO: Duplicación de funciones.  • Revisar si la UATH ha elaborado un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales.		ММР	
9	RIESGO: Falta de capacitación al personal.  • Evaluar el grado de capacitación profesional del personal que labora en la Entidad.		MMP	



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

Subcomponente: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO					
No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA	
		P/T	POR		
10	RIESGO: Mal desempeño del personal.  • Revisar si se realizan evaluaciones del desempeño del personal por lo menos una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan los servidores a usuarios externos.		MMP		
11	RIESGO: Personal no calificado  • Revisar las hojas de vida de cada uno de los trabajadores de la Entidad, a fin de determinar el grado de preparación profesional de los mismos.		MMP		
12	RIESGO: Bajos niveles remunerativos  • Comparar las remuneraciones percibidas por el personal de la entidad con la Escala Salarial emitida por el MRL.		MMP		
13	<ul> <li>RIESGO: Ausencia del personal.</li> <li>Medir el porcentaje de ausentismo del personal.</li> <li>Revisar el método que posee actualmente la entidad para controlar la asistencia del personal, para verificar si es adecuado.</li> </ul>		MMP		
14	RIESGO: Falta de personal  • Evaluar si se cuenta con personal suficiente de acuerdo a los planes y requerimientos institucionales.		ММР		



## PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

No.	DESCRIPCIÓN	REF:	ELAB.	FECHA
		P/T	POR	
15	RIESGO: Corrupción.  • Analizar el proceso de selección del personal.		MMP	
16	<ul> <li>Revisar si se receptan quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores de la institución, y si se da el seguimiento oportuno a las mismas.</li> </ul>		MMP	
17	RIESGO: Mal ambiente laboral.  • Realizar encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal en cuanto al clima de trabajo, remuneraciones, incentivos, trabajo en equipo.		MMP	
	RIESGO: Desconocimiento del Estatuto Orgánico Funcional, Código de Ética y otros manuales internos del Municipio.  • Realizar encuestas al personal de la entidad para verificar si conocen el Estatuto Orgánico Funcional, el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo.		MMP	

## 3.3 FASE III. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Luego de haber obtenido resultados importantes en la fase de conocimiento preliminar y planificación, se procede a desarrollar esta etapa de ejecución de la auditoría de gestión al GAD Municipal de San Fernando.

En esta fase se obtendrá la evidencia suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría para sustentar las conclusiones y recomendaciones que posteriormente se emitirán en el informe.

Se procederá a dar cumplimiento a lo planificado en los programas de trabajo específicos para cada componente escogido para examinarse, se preparan los papeles de trabajo que servirán de sustento para las hojas de hallazgos y se procederá a definir la estructura del informe de auditoría que será remitido al Alcalde y al Concejo Municipal.

# 3.3.1 Papeles de Trabajo del componente GAD Municipal del cantón San Fernando.



# GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### Evaluación del Control Interno.

Mediante la evaluación del control interno aplicado al GAD Municipal del cantón San Fernando se detectaron las siguientes deficiencias en relación a la gestión realizada por la Administración.

- No se ha realizado una Auditoría de Gestión en el Municipio.
- No se cuenta con un plan de formación ni sistemas de evaluación para el Talento Humano. Las evaluaciones que se realizan al personal son subjetivas, pues no se cuenta con herramientas técnicas que permitan obtener resultados reales orientados a mejorar el desempeño profesional.
- No se dictan cursos o seminarios para capacitar al personal.
- No se cuenta con mecanismos para proteger a los denunciantes en caso de existir hechos fraudulentos, por lo que es posible que no lo hagan por temor a represalias.
- Existen indicadores de gestión solamente para el Departamento Financiero.
- Existe un POA institucional, pero no se ejecuta a cabalidad y no se evalúa periódicamente para tomar acciones correctivas

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

- Los miembros de la Institución no tienen conocimiento de los elementos del CORRE.
- No se tiene conocimiento de los riesgos, pero el Alcalde dispuso que se tome en consideración este aspecto, pues lo considera importante para la toma de decisiones.
- No poseen un sistema de comunicación interna, por lo que se descuidan aspectos importantes entre los departamentos de la Entidad.
- El FODA con el que cuenta la entidad fue desarrollado en el año 2005, y
  existe únicamente en los archivos, no lo utilizan como herramienta en la
  gestión municipal.
- No se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- El GAD Municipal dispone de un Estatuto Orgánico Funcional por procesos en el que se especifica claramente la misión, visión y objetivos institucionales, sin embargo no se tienen indicadores para medir el grado de cumplimiento de los mismos.

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

Del análisis de los ocho componentes del CORRE se detallan los siguientes hallazgos:

#### Ambiente Interno de Control.

- La entidad no cuenta con mecanismos para proteger a denunciantes en caso de existir actos fraudulentos.
- No se ha propiciado la creación de comités para el tratamiento de problemas relacionados con la gestión institucional.
- El GAD Municipal no posee un manual de funciones, están al tanto de su importancia pero aún no se toman las medidas necesarias para su desarrollo.
- El Concejo Cantonal y la Administración realizan sesiones frecuentemente, pero por diferencias políticas, muchas veces no se llegan a acuerdos que puedan beneficiar a la comunidad.
- No existen métodos para motivar a los funcionarios municipales, se trabaja por costumbre y mecánicamente.
- No se evalúa el desempeño profesional.
- La UATH no cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, contratación, selección, remuneración y estímulos al personal.

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### Establecimiento de Objetivos.

- La entidad no posee indicadores de gestión institucional, ni por cada dirección, por ello no se pueden cuantificar o medir los objetivos, las metas y actividades planificadas y compararlas con lo ejecutado.
- El personal de la entidad no tiene conocimiento de los elementos del CORRE establecidos y de los objetivos que se esperan alcanzar.
- No existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos.
- La entidad no posee mecanismos para identificar eventos de riesgos internos y externos.
- No se evalúan los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del GAD Municipal.

#### Identificación de Eventos.

- La entidad no cuenta con mecanismos para identificar eventos de riesgo internos y externos.
- Los funcionarios municipales no participan en la identificación de eventos de riesgos.

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### Evaluación de Riesgos.

El GAD Municipal no evalúa los riesgos que, en caso de existir puedan causar eventos potenciales en la consecución de los objetivos propuestos, ni se han implantado técnicas de evaluación de riesgos

#### Respuesta a los Riesgos.

- La Alcaldía y el Consejo Cantonal no han establecido las respuestas a los riesgos identificados (evitar, reducir, compartir, aceptar), ni han implantado mecanismos de control para alcanzar los objetivos.
- Al cuestionar sobre el tema de riesgos al Alcalde y a los Directores departamentales, la única respuesta obtenida fue que ya estaba en proceso.

#### Actividades de Control.

- No se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos.
- El Alcalde y los Directores no implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en base a las respuestas al riesgo.
- No se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos.

•

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### Información y Comunicación.

- La entidad no posee sistemas de información y comunicación para la integración de todos los departamentos.
- La página web de la entidad se actualiza con frecuencia, pero han existido casos en que ha sido objeto de robo de la misma por falta de seguridad.

#### Supervisión y Monitoreo.

- No se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos.
- El Municipio y la Unidad de Auditoría Interna no realizan autoevaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE.

Elaborado por : Marithza Peña

#### 3.3.2 Papeles de trabajo del Subcomponente Dirección Financiera



# GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

**CONTENIDO:** Entrevista con el personal encargado de la Dirección Financiera para identificar los hechos, datos, actividades e información importante sobre éste departamento:

El Ingeniero Julio Salamea trabaja como Director Financiero del GAD Municipal del cantón San Fernando desde el 3 de Agosto de 2009, es un profesional en su área y tiene mucha experiencia en cargos similares en la ciudad de Cuenca, y en el cantón Paute. Está encargado de realizar el Plan Operativo Anual y de brindar asistencia técnica administrativa financiera a la Alcaldía y al Concejo Municipal para que los procesos sean realizados con eficiencia y economía.

La Dirección Financiera está vinculada con los demás departamentos municipales y mantiene relación con clientes externos y la ciudadanía en general para tratar asuntos tributarios, recuperación de cartera vencida y generar servicios y atención pública de calidad, siempre supervisado por el Alcalde.

No todas las oficinas disponen de internet y línea telefónica, esto hace que se retrasen los procesos y que la comunicación interna no sea la adecuada.

Elaborado por : Marithza Peña



P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

Cuenta con Recursos Humanos suficientes para la cantidad de trabajo que se requiere. Bajo esta dependencia trabaja por un lapso de 18 años la Ing. Gladys Chimbo que es la encargada de la Contabilidad, la Ing. Elizabeth Romero como auxiliar de Contabilidad, desde hace 6 años; la Ing. Ana Orellana ocupa el cargo de Tesorera por 3 años; el Sr. Manuel Carchipulla como Guardalmacén por 12 años y la Srta. Yolanda Azaña en el cargo de Secretaria de Compras Públicas por un período menor a un año.

Esta Dirección no cuenta con el espacio físico necesario, las paredes y techo se encuentran en mal estado, los documentos no están debidamente archivados y tiene equipos tecnológicos en excelente estado pero carece de sistemas informáticos.

Tanto el Ing. Salamea como la Ing. Chimbo comentan que se cumplen con todas las normas tributarias y Principios de Contabilidad generalmente aceptados en cada uno de los procesos contables, que se actualizan los registros de manera oportuna y que actualizan el Plan de Cuentas según las normas y regulaciones del Ministerio de Finanzas. Los reportes de Estados Financieros se los presenta cada tres meses o cuando el caso así lo amerite.

La Ing. Chimbo comenta que muchas veces trabaja horas extras, porque procura que su trabajo sea realizado con exactitud, revisa nuevamente las labores de su Auxiliar Contable, pues sabe que la responsabilidad en caso de errores es únicamente de ella.

**Elaborado por :** Marithza Peña



P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

El proceso de entrega de bienes y pago a proveedores está siempre acompañado de la correspondiente documentación y la autorización por parte del Alcalde y del Director Financiero.

Los pagos de remuneraciones a los funcionarios municipales se los hace a través de SPI el último día de cada mes o los primeros días del mes siguiente. Para pagos a proveedores también se utiliza el mismo sistema pero la fecha depende de las autorizaciones correspondientes.

Los bienes monetarios del GAD Municipal están custodiados en una caja fuerte y se realizan depósitos diarios para evitar robo o pérdida de los mismos.

El encargado de las bodegas recepta, almacena los materiales, insumos luego de realizar una constatación física y revisar que cumplan con todas las especificaciones técnicas. Para la entrega y distribución de los mismos a los Departamentos o a los barrios que lo soliciten se requiere que tenga la autorización del Alcalde y esté sumillado por el Director Financiero.

Debido a la falta de un espacio amplio para que funcione una sola bodega, se optó por dividirla en cuatro Bodegas, para combustible y materiales de agua, para suministros de oficina, para archivos de documentación y una para las herramientas.

**Elaborado por :** Marithza Peña



P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

Se mantiene una adecuada custodia de todos los artículos en las bodegas, se encuentran en completo orden y están inventariadas según las normas que da el Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera Pública (SIGAME).

### Calidad del servicio prestado e impacto

Para medir la calidad del servicio prestado a la ciudadanía del cantón San Fernando se realizó una encuesta, la cual fue aplicada a veinte personas que concurrieron a las instalaciones municipales a solicitar un servicio relacionado con la Dirección Financiera.

El 95% de los encuestados indica que está muy satisfecho con el servicio que recibió por parte de la Dirección Financiera y que el personal que lo atendió fue amable.

El 65% de los encuestados afirma que sus pagos son realizados con puntualidad y al 35 % restante se le explicaron claramente las razones por las que sus pagos están retrasados.

El 90% opina que el personal que labora en el GAD Municipal está capacitado para llevar a cabo sus funciones.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

Como conclusión de la encuesta aplicada puedo señalar que los clientes y proveedores están conformes con el servicio prestado por el GAD Municipal, por lo que tiene un impacto positivo.

#### Evaluación específica del control interno.

De la aplicación del control interno, se desprenden los siguientes aspectos importantes:

- La Dirección Financiera no posee paquetes informáticos actualizados.
- El espacio físico no es señalizado, cómodo o seguro.
- No se tiene un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos.
- En caso de ausencia de un funcionario, no se cuenta con el reemplazo necesario.
- No existe capacitación constante al personal.
- No se tiene un adecuado modelo de recaudación de recursos municipales, por lo que el gasto en el presupuesto es mayor.
- Carencia de una red informática interna.
- Mala comunicación interna.
- Mal ambiente organizacional.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### INDICADORES DE GESTIÓN

**AUTONOMÍA FINANCIERA:** Representa el porcentaje en que las finanzas municipales dependen de las transferencias de fondos gubernamentales diversos, de acuerdo con la normativa que regula el sistema de asignaciones. Situación óptima: mayor a 80%.

(Ingresos Propios / Ingresos Totales)\*100 (158781,41 / 1838885,09)\*100 86,34%

El resultado obtenido de la relación entre ingresos propios e ingresos totales representa que las finanzas municipales dependen en el 86.34% de transferencias de fondos gubernamentales diversos, de acuerdo con la normativa que regula el sistema de asignaciones.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

## INDICADORES DE GESTIÓN

**DEPENDENCIA:** Representa el nivel de dependencia sobre las transferencias del Gobierno Central. Situación óptima: menor a 20%.

(Ingresos por Transferencias / Ingresos Totales)\*100 (1.254.341,70 / 1.838.885,09)\*100 68.21%

La relación existente entre los ingresos por transferencias y los gastos totales es complementaria a la que determina esta relación con los ingresos propios, es así que el nivel de dependencia es del 68.21 % sobre las transferencias del Gobierno Central.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**AHORRO CORRIENTE:** Mide el ahorro de la Entidad con relación a los ingresos por operaciones corrientes para destinar fondos para inversión. Situación óptima: positivo.

Ingreso Corriente – Gasto Corriente 158.781,41 - 351.257,31 - 192.475,90

Durante el ejercicio económico del 2011 la diferencia entre el ingreso corriente y gasto corriente es negativa, situación que no permite destinar fondos para inversión.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**AUTOSUFICIENCIA:** Representa el nivel en el que la Municipalidad depende de las transferencias del gobierno para cubrir el costo de los gastos corrientes. Situación óptima: Igual o mayor a 1.

Ingresos Propios / Gastos Corrientes 158.781,41 / 351.257,31 0,4520

Este indicador muestra que la Municipalidad depende en un 45% de las transferencias del gobierno para cubrir el costo de los gastos corrientes. Esto se debe a que existe cartera vencida por cobrar, por lo que la entidad debe hacer los esfuerzos necesarios para incrementar sus ingresos propios.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA:** Representa el nivel en que los ingresos propios cubren los Gastos de Remuneraciones sin depender de los recursos del Estado. Situación óptima: mayor a 1.

Ingresos Propios / Gastos de Remuneración 158.781,41 / 196.296,75 80,88

Al analizar este indicador se observa que los ingresos propios cubrieron el 81% de las remuneraciones, lo óptimo sería que estos ingresos financien el 100% estos gastos, sin desviar los recursos de inversión para las obras que demanda la ciudadanía.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**SOLVENCIA FINANCIERA:** Indica la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes. Situación óptima: igual o mayor a 1.

Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes 158.781,41 / 351.257,31 0,4520

En el 2011 se obtuvo menor cantidad de ingresos que de gastos en un porcentaje del 0.45 % lo que evidencia que los ingresos no cubren el 100% de los gastos.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**: Permite conocer el nivel de endeudamiento en que la Entidad ha incurrido para financiar sus activos. Situación óptima: menor a 100%.

(Total Pasivos / Total Activos)\*100 215.400,36 / 2.432.184,36 8.86%

Como se puede observar en el indicador, de la relación total de pasivos sobre el total de activos, el GAD Municipal de San Fernando tiene un bajo nivel de endeudamiento que representa el 8.86%.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**PESO DE CARTERA VENCIDA:** Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global. Situación óptima: 5%.

(Cartera vencida total / Ingresos Propios)\*100 (127.532,46 / 158.781,41)\*100 80.31%

Este indicador supera a la medida óptima al tener un porcentaje del 80.31 %, por lo que se debe mejorar la recuperación de valores pendientes de cobro, así como también depurar la cartera vencida, ya que ésta incluye valores por títulos de crédito prescritos, que tienen fecha de emisión de años anteriores a los exigibles de cobro.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**INGRESO PERCÁPITA:** Representa las contribuciones que a través del pago de tributos, efectúa cada habitante.

Ingresos Propios / Población Total 158.781,41 / 3936 \$ 40,34

**EGRESO PERCÁPITA**: Representa el gasto municipal promedio que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

Total de Inversiones / Población Total 1.007.952,38 / 3936 \$ 256,08

La contribución que a través del pago de tributos que efectúa cada habitante alcanza una media de USD \$ 40,34 frente a un gasto municipal per cápita promedio de USD \$ 256,08, lo que significa que el mínimo de aporte tributario que da la ciudadanía en contraparte a la inversión que el GAD Municipal de San Fernando realiza, este representa apenas el 15,75 % en promedio.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

**EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**: Demuestra la capacidad operativa que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar el gasto programado.

Total Gastos Efectivos / Total Ingresos Efectivos 1.505.571,35/ 1.571.982,79

Ejecución del Presupuesto: 0,9577

La ejecución del presupuesto demuestra la capacidad operativa que tiene el GAD Municipal para ejecutar el gasto programado. Un estándar aceptable de ejecución del presupuesto es que sobrepase el 90%. En consecuencia, con un porcentaje de 95,8% se ha cumplido con la programación presupuestaria.

Elaborado por: Marithza Peña

# 3.3.3 Papeles de trabajo del Subcomponente Unidad de Administración de Talento Humano.



# GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: UATH

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

**CONTENIDO:** Entrevista con el personal encargado de la UATH para identificar los hechos, datos, actividades e información importante sobre éste departamento.

La Unidad de Administración de Talento Humano está a cargo de la Doctora Gabriela Chumi, quien me comenta que una de las mayores desventajas de trabajar en esta Entidad son las remuneraciones bajas que perciben todos los funcionarios, no están de acuerdo a la escala salarial que emite el Ministerio de Relaciones Laborales ya que el Municipio posee autonomía con el mismo. Ella, al igual que la mayoría de los trabajadores se conforma con éste sueldo debido a la comodidad de trabajar cerca de sus hogares.

Su misión es dirigir técnica y de forma planificada el recurso humano vinculado con el Municipio, a través de adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, capacitación del personal, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, gestionando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, empleados y trabajadores, propendiendo a mantener un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: UATH

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

El espacio físico donde labora no está señalizado, pero es adecuado y se encuentra en buenas condiciones aunque no cuenta con suficiente espacio para archivar documentos.

La Doctora Gabriela Chumi es la encargada de elaborar el Reglamento Orgánico Funcional, Reglamento Interno de Trabajo, y asesorar a los trabajadores sobre su cumplimiento. Actualmente se encuentra elaborando un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales.

# Evaluación específica del control interno.

De la aplicación del control interno, se desprenden los siguientes aspectos importantes:

- La Unidad de Talento Humano no ha determinado indicadores que permitan conocer la gestión que se lleva a cabo.
- El personal de ésta área no es evaluado en sus funciones y no se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto de la función que desempeñan.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: UATH

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

 No existe un manual que describa, valore y clasifique los puestos institucionales, por lo que los funcionarios no conocen el alcance de los mismos.

- Tal como ocurre con los demás departamentos, la oficina donde funciona la Unidad de Talento Humano no está debidamente señalizada.
- Actualmente la asistencia del personal es controlada mediante tarjetas de control que son ineficaces, pues se ayudan entre compañeros marcando el tiempo que no es el real para evitar multas por atrasos.
- El presupuesto del Municipio es bajo, por lo que la escala salarial no está actualizada.
- No se preparan reportes de gestión.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

NIVEL ACADÉMICO DE LOS SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO. Permite medir en porcentaje el grado de preparación académica del personal que laboran en el GAD Municipal.

(#Trabajadores con título de tercer nivel / # Total de trabajadores)\*100
 (13 / 39) \* 100
 33.32%

- (#Trabajadores con título de cuarto nivel / # Total de trabajadores)\*100
   (2 / 39) \* 100
   5.13%
- (#Trabajadores egresados de la Universidad2 / # Total de trabajadores)\*100
   (2 / 39) \* 100
   5.13%

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

(#Trabajadores Bachilleres / # Total de trabajadores)\*100
 (11/39) \* 100
 28.21%

(#Trabajadores terminados la Primaria / # Total de trabajadores)\*100
 (11/39) \* 100
 28.21%

El 33.32% de funcionarios municipales tienen un título de tercer nivel y solamente un 5.13% posee un título de cuarto nivel. Ellos se encuentran ocupando cargos relacionados a su preparación académica y se rigen bajo las normas de la LOSEP.

El 28.21 % de trabajadores terminaron únicamente la primaria, en el desarrollo de sus funciones predomina la mano de obra sobre el intelecto y se rigen por el Código de Trabajo.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

GENERO DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES. Permite conocer el porcentaje de funcionarios de género femenino y masculino que trabaja en el GAD Municipal.

(#Trabajadores sexo femenino / # Total de trabajadores)\*100
 (14/39) \* 100
 35.90%

(#Trabajadores sexo masculino / # Total de trabajadores)\*100
 (25/39) \* 100
 64.10%

El 64.10% de los trabajadores pertenece al sexo masculino, mientras que un 35.90% pertenece al sexo femenino.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

TRABAJADORES CON CAPACIDADES ESPECIALES. Este indicador permite medir el porcentaje de trabajadores con capacidades especiales con el que cuenta el GAD Municipal.

(# Trabajadores capacidades especiales / # Total Trabajadores) \* 100
 (1/39) \* 100
 2.50%

Actualmente se encuentra trabajando una persona con capacidades especiales en el área de jardinería, representa el 2.5% del total de trabajadores municipales.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL. Este indicador permite medir el nivel de percepción del clima laboral.

 (# calificaciones positivas en encuesta de clima organizacional / # personal encuestado) \* 100

$$(5/8)*100$$

62.50%

En las encuestas realizadas al azahar a 8 funcionarios, el 62.50% considera que existe un buen ambiente laboral dentro del GAD Municipal, el 37.50% considera que no existe una buena comunicación entre ellos y que existe en cierta forma envidia laboral.

Elaborado por: Marithza Peña



P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: UATH

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

PORCENTAJE DE PERSONAL CON ATRASOS. Este indicador permite conocer el porcentaje de trabajadores que tuvieron atrasos durante un mes escogido al azahar.

(# trabajadores con atrasos / total de trabajadores) \* 100
 (23/39) \* 100
 58.97%

En este caso se tomaron los reportes del mes de Agosto de 2011. Según este indicador el 59% de los trabajadores llegan tarde a cumplir sus funciones. Actualmente se les descuenta el tiempo no laborado más el 50% de este valor con cargo a sus vacaciones.

Elaborado por: Marithza Peña

# 3.3.4 Hojas de Hallazgos GAD Municipal del cantón San Fernando



# **HOJA DE HALLAZGOS #1**

REF P/T # 011

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# **GESTIÓN MUNICIPAL**

**Condición:** El GAD Municipal del cantón San Fernando elabora el Plan Operativo Anual pero no se lo ejecuta en su totalidad.

**Criterio:** El literal g del Art. 23 del Estatuto Orgánico Funcional por procesos del GAD Municipal referente a las atribuciones y responsabilidades, dice: "Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, evaluar y controlar su ejecución."

**Causa:** Falta de interés y de dedicación por parte de cada una de las Direcciones que conforman el GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Efecto**: Incumplimiento de la normativa legal, ineficiencia en la ejecución de las operaciones diarias que realiza la entidad.

**Conclusión:** El GAD Municipal de San Fernando elabora anualmente el Plan Operativo Anual tal como lo especifica el literal g del Art. 23 del Estatuto Orgánico Funcional por procesos, pero no lo ejecuta en su totalidad, debido a la falta de dedicación por parte de las Direcciones, por lo tanto se incumple la normativa legal y no se logra la eficiencia en la ejecución de las operaciones diarias.

### Recomendación:

Al Alcalde y al Concejo Municipal: Asignar los recursos humanos y materiales necesarios a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Anual.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

**Condición:** El GAD Municipal no posee mecanismos para evaluar ni dar respuesta a los posibles riesgos, que en caso de ocurrencia, pudieran afectar a la Entidad.

**Criterio:** La Constitución Política de la República del Ecuador, en la sección novena, Título VII indica que se debe priorizar la gestión del riesgo en las instituciones públicas y privadas.

Causa: Falta de conocimiento sobre el tema de la gestión de riesgos.

**Efecto**: No contar con las herramientas y controles necesarios que permitan evitar, reducir o compartir el impacto que podría producir un evento de riesgo.

**Conclusión:** El GAD Municipal no cuenta con un plan de gestión de riesgos, aun cuando la Constitución Política del Ecuador, en la sección novena del título VII así lo establece, esto se debe a la falta de conocimiento sobre este tema y tiene por efecto la ausencia de herramientas y controles necesarios que permitan evitar, compartir o reducir el impacto que podría producir un evento de riesgo.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y los Directores departamentales: Establecer los lineamientos necesarios para desarrollar y poner en marcha un plan de gestión de riesgos.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 009

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# AUSENCIA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

**Condición:** El GAD Municipal no cuenta con un sistema interno de comunicación.

**Criterio:** A criterio del Auditor, para las buenas prácticas institucionales es fundamental contar con sistemas de comunicación que sean eficientes y de calidad.

Causa: Descuido por parte de las autoridades.

**Efecto**: Ineficiencia e ineficacia en la comunicación entre departamentos, retraso en los procesos, desinformación en funcionarios y empleados municipales.

Conclusión: Debido a un descuido y falta de colaboración por parte de cada uno de los servidores del GAD Municipal, no se ha establecido un sistema en el que todos tomen conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la entidad y contribuye a lograr los objetivos, por lo tanto existe ineficiencia en la comunicación entre departamentos, retraso en los procesos, desinformación entre los servidores municipales.

#### Recomendación:

Al Alcalde: Llamar la atención y despertar el interés por participar de los miembros de la entidad, así todos buscarán información y sentirán la necesidad de opinar e informar de las cosas que afectan al GAD Municipal.

A los miembros de la entidad: Tener la actitud de comunicar, no es algo exclusivo del Alcalde, aunque él tiene la obligación de gestionarla.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 013

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# **COMUNICACIÓN EXTERNA**

Condición: La página web del GAD Municipal de San Fernando está mal estructurada, contiene faltas ortográficas y es objeto de hackers por falta de seguridad.

**Criterio:** A criterio del Auditor, la página web del GAD Municipal no refleja una buena imagen institucional debido a que contiene faltas ortográficas y es objeto de hackers por falta de seguridad.

Causa: Descuido por parte del encargado de administrar la página web municipal.

Efecto: Mala imagen institucional.

Conclusión: El GAD Municipal ha considerado necesario crear un vínculo con los usuarios, por ello creó la página web www.sanfernando.gob.ec para informar sobre noticias, programas, proyectos, rendición de cuentas, etc., es decir para mantener una buena comunicación externa con la ciudadanía, sin embargo esta no es de calidad, pues contiene faltas ortográficas y es objeto de hackers por falta de seguridad; lo que refleja una mala imagen institucional.

#### Recomendación:

Al Administrador de la página web municipal: Verificar la información antes de cargarla, asegurarse de que esté estructurada de una manera profesional, sin faltas ortográficas y de esta manera evitar una mala imagen institucional.

A los servidores de la entidad: Colaborar con información para mantener la página siempre actualizada y que la ciudadanía se sienta motivada para conocer aspectos importantes no solo del GAD Municipal sino del cantón en general.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 018

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

### **SEGURIDAD**

**Condición:** Todas las personas ingresan al Palacio Municipal sin ser anunciados y sin entregar algún tipo de documento de identificación.

**Criterio:** A criterio del Auditor, se debe contar un sistema que permita salvaguardar los activos de la empresa y proteger la seguridad del personal que labora en la entidad.

Causa: Ausencia de cámaras de seguridad y guardianía por falta de presupuesto.

**Efecto**: Cualquier persona puede ingresar al Palacio Municipal sin ser anunciada y sin entregar algún tipo de documento de identificación.

Conclusión: El GAD Municipal no ha implementado un sistema de seguridad que permita salvaguardar los activos de la empresa y proteger la seguridad del personal que labora en la entidad, actualmente cualquier persona puede ingresar al Palacio Municipal sin ser anunciada y sin entregar algún tipo de documento de identificación, lo que podría ocasionar que se den robos, pérdidas de ingresos o daño al personal.

### Recomendación:

Al Alcalde, Concejales Cantonales y al Director Financiero: Destinar fondos para la implementación de un sistema de seguridad para evitar pérdidas económicas dentro de la entidad.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# INDICADORES DE GESTIÓN

Condición: Ausencia de Indicadores de gestión.

**Criterio:** El Art. 84 de la LOSCCA, especifica que se debe evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores.

**Causa:** Desconocimiento por parte de las autoridades municipales de la importancia y los beneficios que brinda la aplicación de los indicadores de gestión.

**Efecto**: No se puede evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos y manejo de recursos.

Conclusión: A pesar de que el Art. 84 de la LOSCCA especifica que se debe evaluar mediante indicadores cuantificados el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión, el GAD Municipal no los tiene implementados, por lo tanto se desconocen los aspectos que necesitan especial atención.

#### Recomendación:

A los Directores Departamentales: Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo tanto proyectando una excelente imagen institucional.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 004

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# ANÁLISIS FODA

**Condición:** El análisis FODA del GAD Municipal del cantón San Fernando es desactualizado, pues fue elaborado en el año 2005.

**Criterio:** A criterio del Auditor, es importante que se tenga establecido el análisis FODA en toda Entidad para determinar las fortalezas y oportunidades que posea y las debilidades y amenazas para tomar acciones respectivas.

Causa: Descuido por parte de los Directores Departamentales por considerarlo sin utilidad y desconocimiento de los beneficios que brinda el análisis FODA cuando se encuentra bien establecido dentro de la entidad.

**Efecto**: Se pasan por alto los aspectos positivos que pueden ser de gran beneficio para la entidad y además, desconocimiento de aspectos negativos que pueden afectar a la entidad, por lo tanto no se pueden tomar acciones correctivas.

**Conclusión:** Toda entidad debe realizar un análisis FODA que le permita conocer sus factores positivos y negativos para estar al tanto de los beneficios que tiene a su favor y de las desventajas a las que se enfrenta, pero por descuido y desconocimiento de su importancia, en la entidad no se lo tiene actualizado.

## Recomendación:

A los Directores de cada Departamento: Realizar un análisis FODA Institucional que permita identificar y evaluar los factores positivos y negativos del contexto interno y externo de la entidad y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 013

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### INSTALACIONES EN MAL ESTADO

Condición: El edificio donde funciona el GAD Municipal está deteriorado

**Criterio:** A criterio del Auditor, es importante precautelar la seguridad de los servidores y proyectar una buena imagen institucional manteniendo las instalaciones municipales en buen estado.

Causa: Descuido por parte de las autoridades respectivas y falta de presupuesto.

**Efecto**: Mala imagen institucional e incomodidad para los funcionarios que laboran en este edificio.

**Conclusión:** Es importante precautelar la seguridad de los servidores y proyectar una buena imagen institucional manteniendo las instalaciones municipales en buen estado, pero el edificio municipal se encuentra deteriorado tanto externa como internamente, ocasionando molestias a los usuarios y a los funcionarios que laboran en este lugar.

### Recomendación:

Al Alcalde, Concejales Municipales y Director Financiero: Destinar fondos para restaurar las instalaciones del edificio, ya que actualmente se encuentra en mal estado, proyectando una mala imagen institucional y causando incomodidad y temor entre las personas usuarias del mismo.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 001

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# FALTA DE SEÑALIZACIÓN

**Condición:** La entidad no cuenta con una adecuada señalización que facilite la ubicación de los diferentes departamentos y servicios que brinda el GAD Municipal.

**Criterio**: A criterio del Auditor, el edificio municipal necesita tener una adecuada señalización que permita un fácil y rápido acceso a los usuarios a los que brinda sus servicios.

Causa: Descuido por parte del Alcalde y los Directivos para mejorar la señalización dentro de las instalaciones.

**Efecto**: Malestar por la pérdida de tiempo al desconocer las diferentes áreas que deberían ser de conocimiento común.

Conclusión: La entidad necesita implementar una adecuada señalización que permita un fácil y rápido acceso a los usuarios a los que brinda sus servicios, pues actualmente, debido al descuido por parte de las autoridades, la ausencia de la misma ocasiona malestar por la pérdida de tiempo al no saber la ubicación de las áreas que deberían ser de conocimiento común.

### Recomendación:

Al Alcalde: Implementar la adecuada señalización que permita al usuario un rápido y fácil ingreso y ubicación al lugar deseado.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 019

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### **USO DE UNIFORME**

**Condición:** El personal de sexo masculino de la institución no utiliza uniforme en sus labores.

**Criterio**: El literal h de Obligaciones que consta en la Ordenanza de Reglamento de Trabajo establece que todos los trabajadores deberán "Cuidar de su presentación y de su puesto de trabajo".

**Causa:** Descuido por parte del Alcalde y los Directivos para implementar el uso de uniforme no solamente por parte del personal femenino sino de todos los servidores.

Efecto: Mala imagen institucional.

**Conclusión:** El personal masculino de la Entidad incumple el literal h de Obligaciones que consta en la Ordenanza de Reglamento de Trabajo: "Cuidar de su presentación y de su puesto de trabajo", pues no utilizan un uniforme que los distinga, tal como lo hace el personal femenino, esto refleja una mala imagen institucional.

#### Recomendación:

A todos los servidores: Cuidar su presentación utilizando un uniforme que los identifique como servidores del GAD Municipal y los distinga del resto de ciudadanos, ya que esto servirá para proyectar una buena imagen institucional ante la ciudadanía.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 009

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# DESCONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN INSTITUCIONALES

**Condición:** Los servidores del GAD Municipal no tienen conocimiento de la misión, visión, políticas y objetivos institucionales.

**Criterio**: Según el Reglamento Orgánico por procesos del GAD Municipal, es importante que los funcionarios se sientan comprometidos e identificados con la misión y visión de la empresa para que todos trabajen en la misma sintonía y se logren acciones eficientes y exista consistencia en los procedimientos y políticas.

Causa: Descuido por parte de los servidores públicos.

**Efecto**: Los servidores no tienen una guía para medir el avance del trabajo desarrollado.

Conclusión: Según las encuestas realizadas al personal de la Entidad, se demuestra que únicamente un 25% tiene conocimiento de la Misión, Visión, Políticas y Objetivos Institucionales, a pesar de que cada servidor posee el Estatuto Orgánico Funcional y existe información acerca de este tema en carteleras exhibidas al ingreso del edificio Municipal, esta falta de interés de los servidores hace que no se sientan identificados con la entidad y no trabajen en la misma sintonía para lograr acciones eficientes y que exista consistencia en los procedimientos y políticas.

### Recomendación:

A todos los servidores: Comprometerse a revisar el Reglamento Orgánico por procesos para que familiaricen con los objetivos y metas institucionales

Elaborado por : Marithza Peña

# 3.3.5 Hojas de Hallazgos del Subcomponente Dirección Financiera.



## **HOJA DE HALLAZGOS #1**

REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

### PRESENCIA CORTESÍA CON LA CIUDADANÍA

**Condición:** Los servidores de la Dirección Financiera son corteses y considerados al momento de brindar un servicio a la ciudadanía

**Criterio:** El numeral g del Art. 25 de la LOSCCA, referente a los deberes de los servidores públicos establece "Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas".

Causa: Conocimiento de la Ley.

**Efecto**: Buena imagen institucional, mejor calidad en los servicios.

Conclusión: El personal que labora en la Dirección Financiera es amable y cortés con los clientes y proveedores del GAD Municipal. La encuesta realizada a los usuarios demuestra que el 95% opina que el personal de Tesorería y Recaudación, que son los que están en contacto con ellos, fue amable y respetuoso al brindarle el servicio requerido. El cumplimiento del Art. 25 de la LOSCCA, "Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas" en la entidad refleja una buena imagen institucional y mejora la calidad en los servicios.

#### Recomendación:

A todos los servidores que laboran en la Dirección Financiera, en especial a los que están en contacto con la ciudadanía: Continuar brindando servicios de calidad con amabilidad, respeto, cortesía y responsabilidad pues de ello depende en gran parte el prestigio y el buen nombre de la Entidad.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

## PERSONAL NO CAPACITADO

**Condición:** El personal que labora en la Dirección Financiera no recibe capacitaciones que le sirvan para actualizar o fortalecer sus conocimientos.

**Criterio:** El Art. 71 de la LOSEP, en el literal c, establece: "Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por el MRL"

**Causa:** Falta de recursos y de emprendimiento por parte de los trabajadores para exigir que se cumpla con la ley y se reciban las capacitaciones necesarias.

**Efecto**: Incumplimiento de la normativa vigente e ineficiencia en la ejecución del trabajo diario.

Conclusión: El GAD Municipal incumple el Art. 71, literal c de la LOSEP: "Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por el MRL", pues los funcionarios que laboran en la Dirección Financiera no cuentan con capacitación permanente en los temas relacionados a sus funciones debido a la falta de recursos por parte de la entidad y de emprendimiento por parte de los trabajadores para exigir que se cumpla con la ley y se reciban las capacitaciones necesarias, ocasionando ineficiencia en la ejecución del trabajo diario.

#### Recomendación:

Al Alcalde y al Concejo Cantonal: Evaluar el impacto que ocasiona que sus funcionarios no estén actualizados en sus conocimientos, por lo tanto se debe capacitarlos constantemente para que desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 010

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

### LOS PAGOS A PROVEEDORES NO SE REALIZAN A TIEMPO

**Condición:** Los pagos a proveedores por adquisición de bienes, por contratos de servicios o de obras no son pagados a tiempo.

**Criterio:** La LOSNCP en su parte introductoria nos dice que es necesario utilizar mecanismos que permitan socializar con los proveedores y lograr la participación del mayor número de personas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda.

Causa: Falta de coordinación y comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de pagos

**Efecto**: Pérdida de tiempo, mala calidad en los servicios prestados y pérdida de confianza con los proveedores.

Conclusión: En la entrevista con la encargada de la Contabilidad se pudo conocer que debido a la mala comunicación y falta de coordinación entre las áreas involucradas con el proceso de pagos, éste es lento, ineficiente y los proveedores no están 100% satisfechos, lo que discrepa de lo que nos dice la LOSNCP respecto a la socialización con los proveedores para lograr la participación del mayor número de personas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda. Esto ocasiona pérdida de tiempo, mala calidad en los servicios prestados y pérdida de confianza con los proveedores.

### Recomendación:

Al Director Financiero: Establecer las políticas necesarias que involucren a todos los funcionarios para mejorar el proceso de pago a proveedores.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

## FALTA DE PERSONAL EN CASO DE AUSENCIA DE FUNCIONARIOS

**Condición:** La Dirección Financiera no cuenta con personal que reemplace a un funcionario ausente.

**Criterio:** A criterio del Auditor, ya que el Art. 33 de la LOSEP establece permisos para ausentarse ocasionalmente de las oficinas a los funcionarios o servidores, debería el GAD Municipal disponer que servidores de cada área conozcan las funciones de otros en caso de ausentismo.

Causa: Descuido por parte de la Dirección Financiera.

**Efecto**: Retraso en los procesos diarios, mal servicio al cliente.

**Conclusión:** La Dirección Financiera no cuenta con reemplazos necesarios en caso de ausencia de algún servidor, y aunque el Art. 33 de la LOSEP establece permisos para ausentarse ocasionalmente de las oficinas a los funcionarios o servidores, cuando esto sucede, se presentan graves problemas pues se retrasan los procesos diarios, y no se puede brindar servicios de calidad a los usuarios y proveedores.

### Recomendación:

A la UATH y la Dirección Financiera: Disponer que funcionarios conozcan los deberes y responsabilidades de otras áreas relacionadas para reemplazarlos en caso de ausentismo. Esto ayudará a que no se retrasen los procesos diarios y que siempre exista una buena imagen ante los proveedores y clientes.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

### SERVIDORES PREPARADOS ACADÉMICAMENTE

**Condición:** El personal que labora en la Dirección Financiera tiene la experiencia necesaria y está académicamente preparado para llevar a cabo las funciones que desempeña.

**Criterio:** El Art. 126 de la LOSEP, referente a la estructura de la carrera del servicio público, considera "Nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes determinados por la norma técnica que regule la carrera del servicio público"

Causa: Selección adecuada de los servidores municipales.

Efecto: Eficiencia y Eficacia en los procesos, buena imagen institucional.

Conclusión: Los servidores de la Dirección Financiera fueron seleccionados adecuadamente y cumplen con los requerimientos de preparación académica y experiencia para llevar a cabo sus funciones, tal como lo establece el Art. 126 de la LOSEP: "Los servidores públicos deben tener el nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes determinados por la norma técnica que regule la carrera del servicio público", esto tiene un efecto de eficiencia y eficacia en los procesos y buena imagen institucional.

#### Recomendación:

A la UATH y la Dirección Financiera: Mantener a estos servidores en la Entidad, ya que su desarrollo profesional y personal, logra el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del GAD Municipal.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 015

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# PROCESOS CON AUTORIZACIÓN CORRESPONDIENTE

**Condición:** Las órdenes de pago, peticiones de pago, pago de créditos, entrega de bienes cuentan con documentación de respaldo y autorizaciones correspondientes.

**Criterio:** El numeral 1 del literal e del Art. 341 del COOTAD expresa que se debe "Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y el pago de los créditos que se requieren al GAD".

Causa: Buena coordinación entre las áreas involucradas.

Efecto: Eficiencia y Eficacia en los procesos.

**Conclusión:** Los servidores de la Dirección Financiera cumplen con el literal e del Art. 341 del COOTAD: "Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y el pago de los créditos que se requieren al GAD", pues revisan minuciosamente los requisitos necesarios al momento de realizar un proceso de pago, entrega o recepción de bienes.

### Recomendación:

A la Dirección Financiera: Continuar con el mismo sistema, ya que hace que los procesos de pago y entrega de bienes se realicen con transparencia, evitando pérdida o robo de los mismos.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

### USO DE INDICADORES FINANCIEROS

**Condición:** La Dirección Financiera aplica indicadores para medir la gestión financiera de la Entidad.

**Criterio:** El literal n del Art. 341 del COOTAD expresa que se debe "Elaborar estados e informes financieros del GAD Municipal en función de índices que posibiliten hacer un seguimiento del uso de los recursos".

Causa: Conocimiento por parte del Director Financiero de la importancia de un seguimiento permanente del uso de los recursos mediante indicadores.

Efecto: Eficiencia y Eficacia en el uso de los recursos.

**Conclusión:** El Director Financiero conoce la importancia de los indicadores de gestión financiero, por lo tanto hace un seguimiento del uso de los recursos en función de ellos, tal y como lo dicta el literal n del Art. 341 del COOTAD; gracias a esto se ha logrado eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

#### Recomendación:

A la Dirección Financiera: Continuar utilizando indicadores financieros, puesto que este método facilita un seguimiento adecuado del uso que se le está dando a los recursos municipales.

**Elaborado por :** Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

# REGISTRO OPORTUNO, USO DE PCGA Y PLAN DE CUENTAS

**Condición:** El Departamento de Contabilidad lleva un registro oportuno y ordenado de las transacciones diarias del GAD Municipal, controla la ejecución de los sistemas de Contabilidad de conformidad a los PCGA y actualiza el Plan de Cuentas según las normas emitidas por el Ministerio de Finanzas.

**Criterio:** El literal c del Art. 55 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal expresa que el Departamento de Contabilidad debe "Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general de conformidad con los PCGA y aplicar las políticas y técnicas establecidas".

Causa: Conocimiento por parte del Departamento de Contabilidad del Estatuto Orgánico por procesos y demás normas contables vigentes.

**Efecto**: Eficiencia y Eficacia en el desarrollo de las funciones y cumplimiento de la normativa vigente.

Conclusión: El Departamento de Contabilidad cumple con la normativa contable vigente y con el literal c del Art. 55 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal: "Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general de conformidad con los PCGA y aplicar las políticas y técnicas establecidas", pues siempre se está actualizando con las nuevas regulaciones, ya que esto le permite lograr eficiencia y Eficacia en el desarrollo de las funciones

#### Recomendación:

Al Departamento Contable: Continuar manteniendo registros ordenados de las operaciones contables, utilizando las normas contables vigentes ya que gracias a ello se ejecutan las labores con confianza y se cuenta con información precisa para analizar y solucionar problemas que se puedan presentar.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 016

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

## REVISION DE DOCUMENTACION SOPORTE EN TESORERÍA

**Condición:** El Departamento de Tesorería realiza los pagos de remuneraciones y a proveedores a través del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central luego de verificar la documentación correspondiente y las autorizaciones debidas.

**Criterio:** El literal c del Art. 58 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal expresa que entre las responsabilidades del Departamento de Tesorería está: "Efectuar los pagos del GAD Municipal, revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones municipales".

**Causa:** Conocimiento por parte del Departamento de Tesorería del Estatuto Orgánico por procesos.

**Efecto**: Eficiencia y Eficacia en el desarrollo de las funciones y cumplimiento de la normativa vigente.

Conclusión: El Departamento de Tesorería realiza de manera efectiva el pago de remuneraciones y a los proveedores a través del SPI y verifica la documentación de soporte para un adecuado control de las transacciones, pues así lo establece el literal c del Art. 58 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal y gracias a su experiencia se ha logrado eficiencia y eficacia en la realización de los procesos.

#### Recomendación:

Al Departamento de Tesorería: Seguir con el mismo proceso, pues de esta manera se evitan robos o pérdida de dinero y se cumple con la normativa vigente.

**Elaborado por :** Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### AUSENCIA DE UN SISTEMA EFICAZ DE RECOLECCION DE IMPUESTOS

**Condición:** El GAD Municipal carece de una ordenanza relacionada a un sistema eficaz de recolección de los impuestos.

**Criterio:** A criterio del Auditor, para que la Dirección Financiera implemente un sistema adecuado para el cobro de impuestos municipales, el Alcalde y el Concejo Cantonal deben emitir una ordenanza, pues la ciudadanía no se siente obligada a pagar a tiempo, ocasionando un déficit en el presupuesto anual.

Causa: Descuido por parte de Alcaldía y el Concejo Cantonal.

Efecto: Déficit en el presupuesto anual.

**Conclusión:** Gracias a la entrevista realizada con uno de los servidores se pudo conocer que la ciudadanía no paga a tiempo sus impuestos municipales debido a que no se cuenta con una ordenanza que los obligue de alguna manera a cumplirlos, ocasionando que el presupuesto no se cumpla a cabalidad.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y Director Financiero: Analizar los beneficios de emitir una ordenanza para recaudar los impuestos municipales de manera adecuada para que el presupuesto se ejecute de la manera que fue programado.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### CONSTATACIÓN FÍSICA EN BODEGAS

**Condición:** El Departamento de Bodega realiza las constataciones físicas de los materiales, insumos, repuestos antes de ingresarlos a Bodega y al Sistema.

**Criterio:** El Art. 60 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal establece la misión del Guardalmacén que es la de facilitar la operatividad de los procesos mediante la adecuada recepción y custodia de los materiales e inventario.

Causa: Experiencia y responsabilidad por parte del Guardalmacén.

**Efecto**: Materiales, Insumos y Repuestos que cumplen con todas las especificaciones técnicas y de calidad.

Conclusión: El Departamento de Bodega realiza eficientemente las labores de recepción de los materiales necesarios para satisfacer las necesidades de la entidad y la ciudadanía, pues todos cumplen con las especificaciones técnicas y de calidad, de esta manera se cumple con el Art. 60 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Facilitar la operatividad de los procesos mediante la adecuada recepción y custodia de los materiales e inventario". Este hecho se da gracias a la experiencia y responsabilidad del Guardalmacén.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Mantener la adecuada custodia de los materiales, insumos, accesorios e inventarios para facilitar la operatividad de los procesos.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 017

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### ADECUADA CUSTODIA DE INVENTARIOS

**Condición:** El Departamento de Bodega mantiene una adecuada custodia de los inventarios que posee a pesar de la falta de espacio.

**Criterio:** El Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal establece las atribuciones y responsabilidades del Guardalmacén, en su literal b establece: "Dirigir y supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y repuestos".

Causa: Experiencia y responsabilidad por parte del Guardalmacén.

**Efecto**: Materiales, Insumos y Repuestos de calidad, rapidez en los procesos de entrega a los diferentes Departamentos Administrativos.

Conclusión: El Departamento de Bodega, en su afán de brindar servicios de calidad y cumplir con el literal b del Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Dirigir y supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y repuestos", realiza eficientemente la custodia de los inventarios. A pesar de la falta de espacio para ubicar todo lo existente en una sola bodega, el Guardalmacén ha logrado un adecuado orden dividiéndolos en cuatro bodegas individuales, de esta manera se cuidan los inventarios, y se logra rapidez en los procesos de entrega a los diferentes Departamentos Administrativos.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Continuar manteniendo el inventario de las bodegas en orden, pues facilita los procesos de entrega y recepción de los mismos.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 00

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### AUTORIZACION DE ENTREGA DE INVENTARIO

**Condición:** El Departamento de Bodega trabaja coordinadamente con los demás departamentos de la Entidad, mantienen un proceso ordenado para entregar los bienes que sean requeridos por las diferentes unidades administrativas previa documentación legalizada.

**Criterio:** El Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal establece las atribuciones y responsabilidades del Guardalmacén, en su literal f establece: "Entregar los bienes requeridos previa documentación legalizada".

Causa: Experiencia y responsabilidad por parte del Guardalmacén y conocimiento del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal.

**Efecto**: Eficiencia en los procesos, se evitan desperdicios, pérdidas y robo de inventario.

Conclusión: El Departamento de Bodega revisa que todo requerimiento de inventario para las diferentes unidades administrativas disponga de la autorización y documentación correspondiente, tal y como lo establece el Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal en su literal f: "Entregar los bienes requeridos previa documentación legalizada", pues con esto se logra eficiencia en los procesos, y se evitan desperdicios, pérdidas o robo de inventario.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Mantener el mismo sistema que ha funcionado hasta el momento pues esto ayuda a un adecuado control y evita desperdicios, pérdida o robo de los inventarios que existen en bodega.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 005

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### SISTEMA DE INVENTARIOS

**Condición:** El Departamento de Bodega utiliza el Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera Pública (SIGAME), para el registro de los bienes e inventario existente en bodega y lo actualiza constantemente.

**Criterio:** El Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal establece las atribuciones y responsabilidades del Guardalmacén, en su literal g establece: "Mantener mediante un programa computacional un inventario de los bienes existentes en bodega e intervenir en los procesos de toma física de inventarios".

**Causa:** Experiencia y responsabilidad por parte del Guardalmacén y conocimiento del programa SIGAME.

**Efecto**: Eficiencia en los procesos, se mantiene un adecuado control de los inventarios, se agilitan las labores de recepción y entrega de inventarios.

Conclusión: El Departamento de Bodega utiliza Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera Pública (SIGAME), emitido por la AME para mantener un adecuado control de los inventarios y cumple con el Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Mantener mediante un programa computacional un inventario de los bienes existentes en bodega e intervenir en los procesos de toma física de inventarios"; gracias a este método se logra la eficiencia en los procesos, se mantiene un adecuado control de los inventarios, se agilitan las labores de recepción y entrega de inventarios.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: No descuidar el proceso de registro de entrega y recepción de inventario, ya que ayuda a mantener un adecuado control y facilita el trabajo con los demás Departamentos de la Entidad.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 006

Subcomponente sujeto a examen: Dirección Financiera.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

**Condición:** Durante el 2012, el GAD Municipal ejecutó el presupuesto en un 96%. **Criterio:** El Art. 53 del Estatuto Orgánico por procesos establece: "Vigilar la ejecución contable del presupuesto y observar todo acto, contrato o registro contable que no se encuentre conforme a las normas legales y a la técnica contable.

Causa: Trabajo en equipo, responsabilidad, buena gestión de las autoridades.

**Efecto**: Buena imagen institucional y confianza de la ciudadanía.

Conclusión: La ejecución del presupuesto demuestra la capacidad operativa que tiene el GAD Municipal para ejecutar el gasto programado; un estándar aceptable de ejecución del presupuesto es que sobrepase el 90%. La entidad ha logrado un 95.8% durante el año 2011, en consecuencia se ha cumplido con la programación presupuestaria, gracias al trabajo en equipo del Alcalde con los servidores, responsabilidad conjunta y una buena gestión, ganándose la confianza ciudadana y proyectando una buena imagen institucional.

#### Recomendación:

Al Alcalde y Director Financiero:

- Planificar anualmente cómo se va a ejecutar el presupuesto para conseguir un rendimiento superior y conseguir los objetivos.
- Hacer un estudio de los riesgos a los que está expuesta la entidad, ya que éstos pueden afectar a la ejecución correcta del presupuesto.

Elaborado por : Marithza Peña

#### 3.3.6 Hojas de Hallazgos del Subcomponente UATH



#### **HOJA DE HALLAZGOS #1**

REF P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### INDICADORES DE GESTIÓN

Condición: Ausencia de Indicadores de gestión.

**Criterio:** El Art. 84 de la LOSCCA, especifica que se debe evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores.

**Causa:** Desconocimiento por parte de las autoridades municipales de la importancia y los beneficios que brinda la aplicación de los indicadores de gestión.

**Efecto**: Al no existir la aplicación de indicadores de gestión, no se puede evaluar el cumplimiento de objetivos y manejo de recursos y por lo tanto se desconocen los aspectos que necesitan especial atención.

Conclusión: La UATH no tiene conocimiento de la importancia del uso de indicadores de gestión, por lo tanto no los ha implementado para evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores, por ello se desconocen los aspectos que necesitan especial atención

#### Recomendación:

A la Directora de UATH: Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo tanto proyectando una excelente imagen institucional.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 020

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### ATRASOS INJUSTIFICADOS

**Condición:** Los servidores del GAD Municipal llegan tarde al desempeño de sus funciones sin la debida justificación, por lo que además de descontarles de su remuneración, el 50% de este valor se lo carga a las vacaciones.

**Criterio:** El Art. 32 de la LOSEP dice: "Cuando una o un servidor, haga uso de permisos por horas, fracciones de horas o días, se imputara los mismos a la parte proporcional de sus vacaciones".

Causa: Irresponsabilidad por parte de los servidores.

**Efecto**: Mal servicio al cliente, retraso en los procesos, mala imagen institucional.

Conclusión: Como se puede observar en el documento que registra la hora de entrada y salida, existe un alto porcentaje de atrasos por parte de los servidores municipales, por lo que se les aplica el Art. 32 de la LOSEP: "Cuando una o un servidor, haga uso de permisos por horas, fracciones de horas o días, se imputara los mismos a la parte proporcional de sus vacaciones", esta irresponsabilidad de los servidores ocasiona retraso en los procesos y una mala imagen institucional.

#### Recomendación:

A la Directora de la UATH: Establecer en el Reglamento Interno de Trabajo sanciones más severas para este tipo de acciones irresponsables por parte de los servidores, ya que el método actual no está dando el resultado esperado.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 021

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### **REMUNERACIONES BAJAS**

**Condición:** Los servidores del GAD Municipal no perciben sus ingresos en relación a una escala de remuneraciones emitida por el organismo rector que es el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Criterio:** El Art. 242 de la LOSEP establece los lineamientos y normas de carácter general para unificar y homologar los ingresos que perciben los servidores públicos que laboran bajo cualquier modalidad, cargo o función dentro de las instituciones públicas.

**Causa:** Falta de presupuesto.

**Efecto**: Los servidores no se sienten a gusto con remuneraciones inferiores a las establecidas por el MRL y siempre están pendientes de vacantes en otras entidades.

Conclusión: El Art. 242 de la LOSEP establece los lineamientos y normas de carácter general para unificar y homologar los ingresos que perciben los servidores públicos que laboran bajo cualquier modalidad, cargo o función dentro de las instituciones públicas. Debido a que el presupuesto del GAD Municipal es reducido, las remuneraciones que perciben los servidores no son las que establece el MRL por lo que no se sienten a gusto y siempre están pendientes de vacantes en otras entidades

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y Director Financiero: Determinar en el presupuesto anual las remuneraciones establecidas por el MRL para el personal, así se sentirán motivados y realizan sus funciones de una mejor manera.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Condición:** Los servidores que trabajan en el GAD Municipal no pasaron por el proceso de concurso de méritos y oposición antes de ser contratados.

**Criterio:** De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su Art. 228 y la LOSEP en sus Art. 65, 66 y 68, "el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizaran mediante concurso de méritos y oposición".

Causa: Por agilizar los procesos y para dar prioridad a los ciudadanos del cantón.

**Efecto**: El proceso selectivo no es equitativo y no contempla a profesionales que por desconocimiento no apliquen para ocupar una vacante, falta de confianza en el proceso de selección de personal.

Conclusión: El proceso de selección de personal no se realiza mediante concurso de méritos y oposición como lo dispone la Constitución, la aplicación de este método no brinda confianza o seguridad y no se ajusta a las políticas y normas preestablecidas. Este hecho se da por la necesidad de cubrir vacantes en un periodo corto y para dar prioridad a los ciudadanos del cantón San Fernando, pero este proceso no es equitativo y no cumple con lo que dispone la Constitución de la República, en su Art. 228 y la LOSEP en sus Art. 65, 66 y 68, "el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición".

#### Recomendación:

Al Alcalde, y UATH: Aplicar el proceso técnico para definir y seleccionar al aspirante idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### FALTA DE CAPACITACIÓN

**Condición:** El GAD Municipal no dispone de un sistema de capacitación y formación para sus servidores.

**Criterio:** De acuerdo con lo que dispone la LOSEP en su Art. 195, la capacitación y formación para el sector público regula los estudios de carrera para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades de acuerdo con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización. Ésta capacitación deberá ser programada anualmente por la UATH según el Art. 198 de la LOSEP.

Causa: Falta de un Plan Operativo de capacitación elaborado por la UATH.1

**Efecto**: Desactualización de la información, desconocimiento de nuevas normas, leyes y reglamentos, mala calidad del servicio debido a la falta de entrenamiento.

Conclusión: Los servidores no son capacitados periódicamente para actualizar o fortalecer sus conocimientos, por lo tanto no conocen nuevas normas, leyes y reglamentos y no brindan servicios de calidad debido a la falta de entrenamiento. Según la entrevista con la Directora de la UATH, esto ocurre por la ausencia de un Plan Operativo de capacitación y falta de personal que los reemplace a otros en caso de ausencia de otro funcionario. Por este hecho se incumple el Art. 195 y 198 de la LOSEP.

#### Recomendación:

Al Alcalde y UATH: Planificar capacitaciones anualmente de acuerdo a las necesidades institucionales, para que los servidores cuenten con formación técnica y profesional, y estén más vinculados con los objetivos del GAD Municipal.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 009

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**Condición:** El trabajo desempeñado por los servidores del GAD Municipal no es evaluado para medir y estimular la gestión de la entidad, los procesos internos y de los servidores en función de los objetivos y metas institucionales.

**Criterio:** La LOSEP en su Art. 215, dispone que se deba evaluar continuamente la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el MRL emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por los servidores.

Causa: Descuido por parte de la UATH.

**Efecto**: Ineficiencia e ineficacia en los procesos, falta de consecución de objetivos.

Conclusión: Por descuido de la Directora de la UATH, los servidores no son evaluados respecto a la calidad, productividad y uso de recursos. El Alcalde es el único que, mediante la rendición de cuentas que realiza anualmente, está siendo evaluado desde una perspectiva institucional para medir los objetivos y desde una perspectiva de los ciudadanos. De acuerdo con lo que dispone la LOSEP en su Art. 215, se debe evaluar continuamente la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el MRL emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por los servidores.

#### Recomendación:

A la UATH: Utilizar escalas de evaluación para conocer los resultados de avance de la gestión, desempeño organizacional, cumplimiento de procesos internos, programación institucional.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### TRABAJADORES CON CAPACIDADES ESPECIALES

**Condición:** La UATH cumple con la norma laboral al incorporar entre sus trabajadores a personas con capacidades especiales.

**Criterio:** El Art. 42, numeral 33 del Código de Trabajo Ecuatoriano dispone: "El empleador público o privado que cuente con un número mínimo de 25 trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales."

Causa: Cumplimiento de la norma laboral.

**Efecto**: Igualdad de oportunidades, buena imagen institucional.

Conclusión: El GAD Municipal incorpora en su lista de servidores a personas con capacidades especiales, pues además de que debe cumplir con el numeral 33 del Art. 42 del Código de Trabajo Ecuatoriano que establece que se debe contratar a personas con discapacidad en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, también considera que todos tenemos igualdad de oportunidades.

#### Recomendación:

A la UATH: Continuar con la inclusión de personas con discapacidad ya que mejora la imagen institucional y el clima laboral ya que las personas con discapacidad son un fuerte estímulo para sus compañeros.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 007

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### SISTEMA PARA REGISTRAR HORA DE INGRESO Y SALIDA

**Condición:** La UATH utiliza tarjetas para registrar la hora de ingreso y salida de los servidores, las mismas que son fácilmente manipuladas por los compañeros de trabajo.

**Criterio:** El literal b de Prohibiciones del Reglamento Interno de Trabajo establece "queda prohibido no registrar su asistencia de forma personal en el sistema establecido para el control de asistencia".

**Causa:** Falta de responsabilidad por parte de los servidores.

**Efecto**: Mejor calidad en los servicios, mayor rendimiento y eficacia en el trabajo.

Conclusión: Para cumplir con el literal b de Prohibiciones del Reglamento Interno de Trabajo, que establece que en todo momento se debe registrar en forma personal la asistencia, la UATH controla la hora de ingreso y salida de los servidores mediante las tarjetas de control. Este método es poco confiable pues los compañeros, por amistad, marcan las horas de ingreso y salida de los servidores ausentes para evitar descuentos en las remuneraciones.

#### Recomendación:

A la UATH: Implementar un método moderno y efectivo para controlar el tiempo que en realidad trabajan los servidores pues el método actual es obsoleto, es fácilmente manipulable y no da buenos resultados.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 008

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### PERSONAL NO CAPACITADO PARA SU PUESTO

**Condición:** El 29% de servidores del GAD Municipal son bachilleres y no están preparados académicamente para el puesto que desempeñan.

**Criterio:** El literal b del Art. 6 de requisitos para el ingreso al Servicio Público de la LOSCCA establece que se debe "Cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias"

Causa: Falta de control y ausencia de un método de selección del personal.

**Efecto**: Ineficiencia e ineficacia en los procesos diarios.

Conclusión: El GAD Municipal incumple con el literal b del Art. 6 de la LOSCCA, que establece que entre los requisitos para el ingreso al Servicio Público se debe tener preparación académica, experiencia y demás competencias. Como se demuestra en los índices de nivel académico, el 29% son bachilleres y un 29% acabaron únicamente la primaria, esto ocasiona que exista ineficiencia e ineficacia en los procesos diarios.

#### Recomendación:

A la UATH: Realizar capacitaciones constantes para que los servidores que no cuenten con el nivel académico requerido para ejercer el puesto, puedan actualizar los conocimientos que adquirieron por experiencia. Y en el futuro, escoger a los postulantes calificados mediante concursos de méritos y oposición.

Elaborado por : Marithza Peña



REF P/T # 003

Subcomponente sujeto a examen: Unidad de Administración de Talento Humano.

**Período examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

## FALTA DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS

**Condición:** Las oficinas de la Unidad Administrativa de Talento Humano no disponen de copiadoras, impresoras, fax, teléfono.

**Criterio:** A criterio del Auditor, para brindar servicios de calidad y agilizar cada uno de los procesos se requiere que los funcionarios dispongan de los materiales y equipos tecnológicos necesarios.

Causa: Falta de presupuesto.

**Efecto**: Ineficacia en la ejecución de los procesos diarios.

**Conclusión:** Para brindar servicios de calidad y agilizar cada uno de los procesos se requiere que los funcionarios dispongan de los materiales y equipos tecnológicos necesarios, pero la oficina de Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con extensión de línea telefónica, copiadora, impresora, fax debido a la falta de presupuesto.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal, y Director Financiero: Realizar un estudio de las necesidades prioritarias con respecto a la compra de materiales y equipo e incluirlas en el presupuesto anual de la Entidad.

Elaborado por : Marithza Peña

#### 3.3.7 Estructura del Informe



#### ESTRUCTURA DEL INFORME

Subcomponente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

#### Introducción.

- Carátula
- Índice y abreviaturas
- Carta de presentación.

## Capítulo I. Enfoque de la Auditoría.

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

## Capítulo II. Información de la Entidad.

- Misión
- Visión
- Objetivos



#### ESTRUCTURA DEL INFORME

Subcomponente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando.

Período examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011.

- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Base legal
- Estructura Organizacional
- Financiamiento

## Capítulo III. Resultados Generales.

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Comentarios

#### Capítulo IV. Resultados específicos por componente.

- Comentarios, conclusiones y recomendaciones subcomponente Dirección
   Financiera
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones subcomponente Unidad de Administración de Talento Humano.

#### Capítulo V. Anexos.

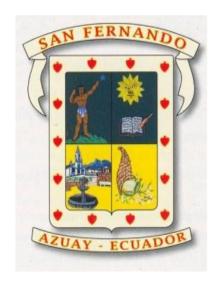
## 3.4 FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En esta fase se emiten informes parciales del control interno y se prepara el informe final, que contendrá tanto los hallazgos positivos como las deficiencias encontradas durante el proceso.

En este informe borrador se expone en forma resumida los riesgos a los que se expone la entidad en caso de no cumplir con las recomendaciones que se emiten, su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos del GAD Municipal.

El equipo multidisciplinario de auditoría, encabezado por el supervisor, tiene que realizar las siguientes actividades:

- Redactar el informe de auditoría.
- Comunicar los resultados, elaborando un borrador del informe antes de su
  emisión, el cual deberá ser discutido en una conferencia final con los responsables
  de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen. En
  esta conferencia se pretende reforzar los comentarios, conclusiones y
  recomendaciones, explicando el porqué de cada caso.



# GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO INFORME

## "AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO"

Subcomponentes:

- Dirección Financiera
- Unidad Administrativa de Talento Humano

## PERÍODO:

01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

## ÍNDICE

Abreviaturas utilizadas	230
Convocatoria a lectura del informe	
Carta de Presentación	
Curta de l'resonacion	292
Capítulo I. Enfoque de la Auditoría	
Oup	
Motivos de la Auditoría	233
Objetivos de la Auditoría	233
Alcance	233
Enfoque	234
Subcomponentes auditados	234
Dirección Financiera	234
Unidad Administrativa Talento Humano	235
Capítulo II. Información de la Entidad	
Misión	235
Visión	236
Objetivo general	236
Objetivos específicos	236
Políticas	237
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	238
Base Legal	239
Estructura Organizacional y Funcional	240
Información Financiera	241
Funcionarios	241

## Capítulo III. Resultados Generales

Gestión Municipal	242
Evaluación y Respuesta a los Riesgos	242
Comunicación Interna	243
Falta de Seguridad	243
Comunicación Externa	244
Ausencia de Indicadores de Gestión	244
Análisis FODA	245
Instalaciones en mal estado	245
Falta de señalización	246
Uso de uniforme diario	246
Desconocimiento de misión y visión institucionales	247
Procesos con autorización correspondiente	247
	2.47
Pagos a proveedores no se realizan a tiempo	
Personal no capacitado	
Presencia de cortesía con la ciudadanía	
Falta de reemplazo en caso de ausencia de servidores	
Servidores preparados académicamente	
bet vidores preparados academicamente	/ 10.1
Uso de indicadores financieros	
Uso de indicadores financieros	250
Registro oportuno, uso de PCGA y normas contables	250
Registro oportuno, uso de PCGA y normas contables	
Registro oportuno, uso de PCGA y normas contables	
Registro oportuno, uso de PCGA y normas contables	

Sistema de registro de inventarios	
Autorizaciones para entrega de inventario	254
Resultados específicos. Unidad Administrativa de Talento Human	10
Ausencia de indicadores de gestión	255
Atrasos injustificados	255
Remuneraciones bajas	256
Selección del personal	256
Falta de capacitación	257
No existe evaluación del desempeño	257
Sistema para registrar la asistencia del personal	258
Inclusión de Trabajadores con capacidades especiales	258
Servidores no capacitados académicamente	259
Falta de equipos tecnológicos	259

#### ABREBIATURAS UTILIZADAS

COSO Committee of Sponsoring Organizations

CORRE Control de Recursos y Riesgos del Ecuador

POA Plan Operativo Anual

CGE Contraloría General del Estado

FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

PCGA Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

GAD Gobierno Autónomo Descentralizado

LOSEP Ley Orgánica del Servicio Público

LOSCCA Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

LOSNCP Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

LOCGE Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

COOTAD Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

Descentralización

UATH Unidad de Administración de Talento Humano

AME Asociación de Municipalidades del Ecuador

SIGAME Sistema Integral de Gestión y Administración Financiero Público

SPI Sistema de Pagos Interbancarios

SRI Servicio de Rentas Internas

MRL Ministerio de Relaciones Laborales

Art. Artículo

MMP Marithza Marishel Peña

Cuenca, 2 de Octubre de 2012

**OFICIO # 005** 

ASUNTO: CONVOCATORIA A LECTURA DE INFORME DE AUDITORÍA

Señores:

Alcalde y Concejo Municipal del GAD Municipal del cantón San Fernando

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la LCGE y 23 de su reglamento, convoco a ustedes a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011, realizada mediante autorización del Alcalde Municipal de San Fernando para el periodo 2009-2014 a la Señora Marithza Peña en el mes de mayo de 2012.

El acto en mención se llevara a cabo en la Sala de Reuniones del Concejo Municipal, el día 10 de Octubre de 2012 a las 10:00 horas; en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en representación.

Atentamente,

Ing. CPA Paola León

**Auditor General** 

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Cuenca, 4 de Octubre de 2012

**OFICIO # 006** 

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Señores:

Alcalde y Concejo Municipal del GAD Municipal del cantón San Fernando

Ciudad

De mis consideraciones:

He realizado la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando por el

periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2011.

El examen se ha realizado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría

Gubernamental, emitidas por la CGE. Estas normas requieren que el examen sea

planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la

documentación no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo y de que

las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las

disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran

expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se encuentran en

el presente informe. Cabe indicar que las recomendaciones emitidas deben en lo posible

ser acatadas y puestas en práctica por la entidad.

Atentamente,

Ing. CPA Paola León

**Auditor General** 

232

## AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

## CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.

#### Motivos de la Auditoria.

La Auditoría de Gestión al GAD Municipal de San Fernando se llevó a cabo como trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la estudiante Marithza Peña Cañizares; con el objeto de evaluar la gestión administrativa en el periodo 2011, mediante el estudio de dos áreas específicas, aplicando las Normas de Auditoría de General Aceptación, el Reglamento Interno de la Entidad, Reglamento Orgánico Funcional por procesos y Leyes Vigentes.

#### Objetivos de la Auditoría.

- Conocer las actividades desarrolladas por el Municipio de San Fernando y sus aspectos generales.
- Revisar los Reglamentos y Disposiciones Legales vigentes y verificar si los funcionarios están cumpliendo con los mismos.
- Evaluar el Sistema de Control Interno del Municipio.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

#### Alcance.

La Auditoría de gestión al Municipio del cantón San Fernando comprende las

actividades realizadas por la Entidad, el sistema de control interno, el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones generales ocurridas durante el período desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011.

#### Enfoque.

La realización de la Auditoría de Gestión al Municipio del cantón San Fernando estará enfocada en el logro de eficiencia, eficacia, economía en el uso de los recursos públicos y en la consecución de metas y objetivos institucionales encaminados a satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes de San Fernando.

#### Subcomponentes Auditados.

#### • Dirección Financiera

Es la encargada del control financiero de la entidad, realizar planes, estudios y proyectos para la racionalización administrativa y apoyar en temas de organización a las otras dependencias. Tiene a su responsabilidad la eficiente marcha financiera del GAD Municipal, garantizando el eficiente desarrollo de las labores programadas y de los planes de autogestión económica.

#### Indicadores de Gestión:

- Autonomía Financiera
- Dependencia
- Ahorro Corriente
- Autosuficiencia
- Autosuficiencia Mínima
- Solvencia Financiera
- Peso de la cartera vencida

- Ingreso Per cápita
- Egreso Per cápita
   Ejecución del Presupuesto

#### • Unidad Administrativa de Talento Humano

Coordina las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la municipalidad para asesorarlos en materia administrativa, técnica y legal sobre el manejo de los recursos humanos. Dirige la tramitación de las diferentes acciones de personal, a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre el GAD Municipal y sus servidores, y organiza y mantiene sistemas de archivo de tales eventos.

#### Indicadores de Gestión:

- Nivel Académico de los Servidores
- Género de los Servidores
- Grado de satisfacción personal
- Porcentaje de atrasos

## CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### Misión

Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando con la dotación eficiente y eficaz de servicios: de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y

comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes.

#### Visión

Construir un cantón líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando el turismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanísticamente e integrada territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente.

### Objetivo General.

Planear y promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, educativos, turísticos y culturales, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población y contribuir al bienestar de los habitantes.

#### Objetivos Específicos.

- Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.

- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Capacitación al talento humano, para lograr perfección en la gestión municipal
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el GAD Municipal, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión, con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

#### **Políticas**

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva en el desarrollo del Cantón.
- Promover y realizar todos los esfuerzos necesarios, para dotar al GAD Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y Talento Humano para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, como impuestos, tasas, contribuciones, que permita el autofinanciamiento.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo.

#### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

#### Fortalezas:

- Modelo de presupuesto participativo.
- Infraestructura municipal.
- Biblioteca y farmacia popular.
- Nivel de formación de autoridades municipales

#### **Oportunidades:**

- Entorno organizacional.
- Calidad de vida de la población.
- Plan de desarrollo cantonal.
- Modelo de presupuesto participativo.
- Apoyo financiero.
- Condiciones naturales del cantón.
- Servicios públicos externos

#### **Debilidades**

- Dirección de futuro de la organización.
- Sistema de gestión Municipal.
- Sincronización de acciones.
- Toma de decisiones.
- Conversión de insumos.
- Índice de percepción del cliente.
- Capacitación
- Autonomía financiera.
- Gestión financiera.
- Autocosteabilidad de los servicios.
- Comunicación Interna.

- Remuneraciones.
- Procesos municipales.
- Cultura de la ejecución.
- Incentivos y recompensas.

#### **Amenazas**

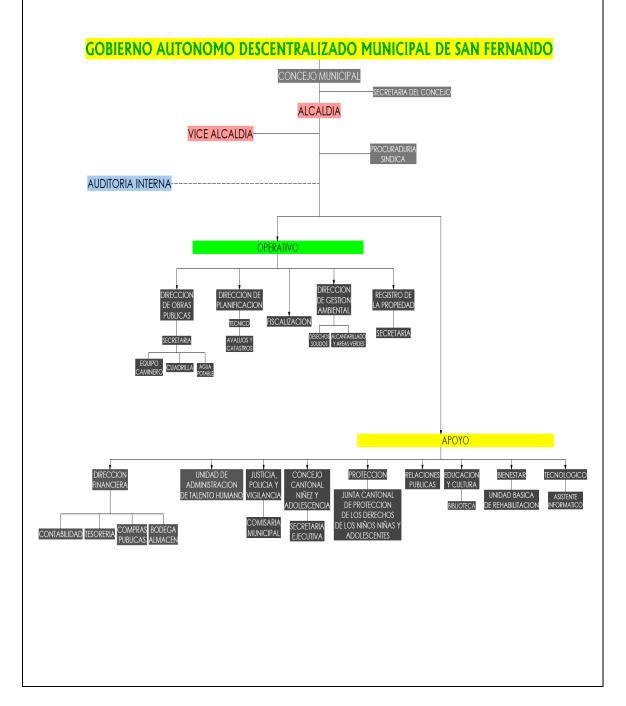
- Inflación anual.
- Coordinación interinstitucional.
- Imagen del Municipio.
- Transferencias del gobierno.
- Cultura ambiental de la población.
- Estructura de salarios.
- Economía comunitaria del cantón.
- Áreas naturales del cantón.
- Volumen de agua de consumo.
- Conciencia ecológica de la población.
- Centralización.
- Acceso a tecnología actual.
- Globalización.

#### **Base Legal**

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental.

#### **Estructura Organizacional y Funcional**



#### Información Financiera

El GAD Municipal de San Fernando, en el año 2011 dispuso de los siguientes recursos para el cumplimiento de sus objetivos:

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
1	Ingresos Corrientes	286.066,60
2	Ingresos de Capital	925.004,31
3	Ingresos de Financiamiento	108.473,36
	TOTAL DE INGRESOS	1.319.544,27

Fuente: Presupuesto 2011 GAD Municipal de San Fernando

#### **Funcionarios:**

Ing. Marco Peña Calle Alcalde Municipal

Arq. Milton Altamirano Director de Planificación

Ing. Hernán Campoverde Director de Obras Públicas

Dra. Ana Chumi Pasato Jefe de Unidad de Talento Humano

Ing. María Lozada Directora de Gestión Ambiental

Ing. Julio Salamea Director Financiero

Ing. Gladys Chimbo Quito Contadora
Sr. Carlos Tintín Fiscalizador

Ing. Pedro Zhunio Registrador de la Propiedad

# CAPÍTULO III RESULTADOS GENERALES

## **Gestión Municipal**

Comentario: El GAD Municipal de San Fernando elabora anualmente el Plan Operativo Anual tal como lo especifica el literal g del Art. 23 del Estatuto Orgánico Funcional por procesos, pero no lo ejecuta en su totalidad, debido a la falta de dedicación por parte de las Direcciones, por lo tanto se incumple la normativa legal y no se logra la eficiencia en la ejecución de las operaciones diarias.

#### Recomendación:

Al Alcalde y al Concejo Municipal: Asignar los recursos humanos y materiales necesarios a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Anual.

#### Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Comentario: El GAD Municipal no cuenta con un plan de gestión de riesgos, aun cuando la Constitución Política del Ecuador, en la sección novena del título VII así lo establece, esto se debe a la falta de conocimiento sobre este tema y tiene por efecto la ausencia de herramientas y controles necesarios que permitan evitar, compartir o reducir el impacto que podría producir un evento de riesgo.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y los Directores departamentales: Establecer los lineamientos necesarios para desarrollar y poner en marcha un plan de gestión de riesgos.

#### Comunicación Interna

Comentario: Debido a un descuido y falta de colaboración por parte de cada uno de los servidores del GAD Municipal, no se ha establecido un sistema en el que todos tomen conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la entidad y contribuye a lograr los objetivos, por lo tanto existe ineficiencia en la comunicación entre departamentos, retraso en los procesos, desinformación entre los servidores municipales.

#### Recomendación:

Al Alcalde: Llamar la atención y despertar el interés por participar de los miembros de la entidad, así todos buscarán información y sentirán la necesidad de opinar e informar de las cosas que afectan al GAD Municipal.

A los miembros de la entidad: Tener la actitud de comunicar, no es algo exclusivo del Alcalde, aunque él tiene la obligación de gestionarla.

#### Falta de Seguridad

Comentario: El GAD Municipal no ha implementado un sistema de seguridad que permita salvaguardar los activos de la empresa y proteger la seguridad del personal que labora en la entidad, actualmente cualquier persona puede ingresar al Palacio Municipal sin ser anunciada y sin entregar algún tipo de documento de identificación, lo que podría ocasionar que se den robos, pérdidas de ingresos o daño al personal.

### Recomendación:

Al Alcalde, Concejales Cantonales y al Director Financiero: Destinar fondos para la implementación de un sistema de seguridad para evitar pérdidas económicas dentro de la entidad.

#### Comunicación Externa

Comentario: El GAD Municipal ha considerado necesario crear un vínculo con los usuarios, por ello creó la página web www.sanfernando.gob.ec para informar sobre noticias, programas, proyectos, rendición de cuentas, etc., es decir para mantener una buena comunicación externa con la ciudadanía, sin embargo esta no es de calidad, pues contiene faltas ortográficas y es objeto de hackers por falta de seguridad; lo que refleja una mala imagen institucional.

#### Recomendación:

Al Administrador de la página web municipal: Verificar la información antes de cargarla, asegurarse de que esté estructurada de una manera profesional, sin faltas ortográficas y de esta manera evitar una mala imagen institucional.

A los servidores de la entidad: Colaborar con información para mantener la página siempre actualizada y que la ciudadanía se sienta motivada para conocer aspectos importantes no solo del GAD Municipal sino del cantón en general.

#### Ausencia de Indicadores de gestión

Comentario: A pesar de que el Art. 84 de la LOSCCA especifica que se debe evaluar mediante indicadores cuantificados el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión, el GAD Municipal no los tiene implementados, por lo tanto se desconocen los aspectos que necesitan especial atención.

#### Recomendación:

A los Directores Departamentales: Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo tanto proyectando una excelente imagen institucional.

#### Análisis FODA

Comentario: Toda entidad debe realizar un análisis FODA que le permita conocer sus factores positivos y negativos para estar al tanto de los beneficios que tiene a su favor y de las desventajas a las que se enfrenta, pero por descuido y desconocimiento de su importancia, en la entidad no se lo tiene actualizado.

#### Recomendación:

A los Directores de cada Departamento: Realizar un análisis FODA Institucional que permita identificar y evaluar los factores positivos y negativos del contexto interno y externo de la entidad y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

#### Instalaciones en mal estado

**Comentario:** Es importante precautelar la seguridad de los servidores y proyectar una buena imagen institucional manteniendo las instalaciones municipales en buen estado, pero el edificio municipal se encuentra deteriorado tanto externa como internamente, ocasionando molestias a los usuarios y a los funcionarios que laboran en este lugar.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejales Municipales y Director Financiero: Destinar fondos para restaurar las instalaciones del edificio, ya que actualmente se encuentra en mal estado, proyectando una mala imagen institucional y causando incomodidad y temor entre las personas usuarias del mismo.

#### Falta de señalización

Comentario: La entidad necesita implementar una adecuada señalización que permita un fácil y rápido acceso a los usuarios a los que brinda sus servicios, pues actualmente, debido al descuido por parte de las autoridades, la ausencia de la misma ocasiona malestar por la pérdida de tiempo al no saber la ubicación de las áreas que deberían ser de conocimiento común.

#### Recomendación:

Al Alcalde: Implementar la adecuada señalización que permita al usuario un rápido y fácil ingreso y ubicación al lugar deseado.

#### Uso de uniforme diario

**Comentario:** El personal masculino de la Entidad incumple el literal h de Obligaciones que consta en la Ordenanza de Reglamento de Trabajo: "Cuidar de su presentación y de su puesto de trabajo", pues no utilizan un uniforme que los distinga, tal como lo hace el personal femenino, esto refleja una mala imagen institucional.

#### Recomendación:

A todos los servidores: Cuidar su presentación utilizando un uniforme que los identifique como servidores del GAD Municipal y los distinga del resto de ciudadanos, ya que esto servirá para proyectar una buena imagen institucional ante la ciudadanía.

### Desconocimiento de misión y visión institucionales.

Comentario: Según las encuestas realizadas al personal de la Entidad, se demuestra que únicamente un 25% tiene conocimiento de la Misión, Visión, Políticas y Objetivos Institucionales, a pesar de que cada servidor posee el Estatuto Orgánico Funcional y existe información acerca de este tema en carteleras exhibidas al ingreso del edificio Municipal, esta falta de interés de los servidores hace que no se sientan identificados con la entidad y no trabajen en la misma sintonía para lograr acciones eficientes y que exista consistencia en los procedimientos y políticas.

#### Recomendación:

A todos los servidores: Comprometerse a revisar el Reglamento Orgánico por procesos para que familiaricen con los objetivos y metas institucionales.

# CAPÍTULO IV RESULTADOS ESPECÍFICOS

Subcomponente: Dirección Financiera

### Procesos con autorización correspondiente

Comentario: Los servidores de la Dirección Financiera cumplen con el literal e del Art. 341 del COOTAD: "Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y el pago de los créditos que se requieren al GAD", pues revisan minuciosamente los requisitos necesarios al momento de realizar un proceso de pago, entrega o recepción de bienes.

#### Recomendación:

A la Dirección Financiera: Continuar con el mismo sistema, ya que hace que los procesos de pago y entrega de bienes se realicen con transparencia, evitando pérdida o robo de los mismos

## Pagos a proveedores no se realizan a tiempo

Comentario: En la entrevista con la encargada de la Contabilidad se pudo conocer que debido a la mala comunicación y falta de coordinación entre las áreas involucradas con el proceso de pagos, éste es lento, ineficiente y los proveedores no están 100% satisfechos, lo que discrepa de lo que nos dice la LOSNCP respecto a la socialización con los proveedores para lograr la participación del mayor número de personas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda. Esto ocasiona pérdida de tiempo, mala calidad en los servicios prestados y pérdida de confianza con los proveedores.

#### Recomendación:

Al Director Financiero: Establecer las políticas necesarias que involucren a todos los funcionarios para mejorar el proceso de pago a proveedores

#### Personal no capacitado

Comentario: El GAD Municipal incumple el Art. 71, literal c de la LOSEP: "Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por el MRL", pues los funcionarios que laboran en la Dirección Financiera no cuentan con capacitación permanente en los temas relacionados a sus funciones debido a la falta de recursos por parte de la entidad y de emprendimiento por parte de los trabajadores para exigir que se cumpla con la ley y se reciban las capacitaciones necesarias, ocasionando ineficiencia en la ejecución del trabajo diario.

#### Recomendación:

Al Alcalde y al Concejo Cantonal: Evaluar el impacto que ocasiona que sus funcionarios no estén actualizados en sus conocimientos, por lo tanto se debe capacitarlos constantemente para que desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia.

#### Presencia de cortesía con la ciudadanía

Comentario: El personal que labora en la Dirección Financiera es amable y cortés con los clientes y proveedores del GAD Municipal. La encuesta realizada a los usuarios demuestra que el 95% opina que el personal de Tesorería y Recaudación, que son los que están en contacto con ellos, fue amable y respetuoso al brindarle el servicio requerido. El cumplimiento del Art. 25 de la LOSCCA, "Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas" en la entidad refleja una buena imagen institucional y mejora la calidad en los servicios.

#### Recomendación:

A todos los servidores que laboran en la Dirección Financiera, en especial a los que están en contacto con la ciudadanía: Continuar brindando servicios de calidad con amabilidad, respeto, cortesía y responsabilidad pues de ello depende en gran parte el prestigio y el buen nombre de la Entidad..

### Falta de reemplazo en caso de ausencia de servidores

Comentario: La Dirección Financiera no cuenta con reemplazos necesarios en caso de ausencia de algún servidor, y aunque el Art. 33 de la LOSEP establece permisos para ausentarse ocasionalmente de las oficinas a los funcionarios o servidores, cuando esto sucede, se presentan graves problemas pues se retrasan los procesos diarios, y no se puede brindar servicios de calidad a los usuarios y proveedores

#### Recomendación:

A la UATH y la Dirección Financiera: Disponer que funcionarios conozcan los deberes y responsabilidades de otras áreas relacionadas para reemplazarlos en caso de ausentismo. Esto ayudará a que no se retrasen los procesos diarios y que siempre exista una buena imagen ante los proveedores y clientes.

# Servidores preparados académicamente

Comentario: Los servidores de la Dirección Financiera fueron seleccionados adecuadamente y cumplen con los requerimientos de preparación académica y experiencia para llevar a cabo sus funciones, tal como lo establece el Art. 126 de la LOSEP: "Los servidores públicos deben tener el nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes determinados por la norma técnica que regule la carrera del servicio público", esto tiene un efecto de eficiencia y eficacia en los procesos y buena imagen institucional.

#### Recomendación:

A la UATH y la Dirección Financiera: Mantener a estos servidores en la Entidad, ya que su desarrollo profesional y personal, logra el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del GAD Municipal.

# Uso de indicadores financieros.

**Comentario:** El Director Financiero conoce la importancia de los indicadores de gestión financieros, por lo tanto hace un seguimiento del uso de los recursos en función de ellos, tal y como lo dicta el literal n del Art. 341 del COOTAD; gracias a esto se ha logrado eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

#### Recomendación:

A la Dirección Financiera: Continuar utilizando indicadores financieros, puesto que este método facilita un seguimiento adecuado del uso que se le está dando a los recursos municipales.

# Registro oportuno, uso correcto de PCGA y normas contables

Comentario: El Departamento de Contabilidad cumple con el literal c del Art. 55 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal: "Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general de conformidad con los PCGA y aplicar las políticas y técnicas establecidas", además esta actualizada con la normativa contable vigente, lleva un registro oportuno y ordenado de las transacciones diarias del GAD Municipal, actualiza el Plan de Cuentas según las normas emitidas por el Ministerio de Finanzas", y con esto ha logrado eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones

#### Recomendación:

Al Departamento Contable: Continuar manteniendo registros ordenados de las operaciones contables, utilizando las normas contables vigentes ya que gracias a ello se ejecutan las labores con confianza y se cuenta con información precisa para analizar y solucionar problemas que se puedan presentar.

#### Revisión de documentación soporte para efectuar pagos

Comentario: El Departamento de Tesorería realiza de manera efectiva el pago de remuneraciones y a los proveedores a través del SPI y verifica la documentación de soporte para un adecuado control de las transacciones, pues así lo establece el literal c del Art. 58 del Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal y gracias a su experiencia se ha logrado eficiencia y eficacia en la realización de los procesos.

#### Recomendación:

Al Departamento de Tesorería: Seguir con el mismo proceso, pues de esta manera se evitan robos o pérdida de dinero y se cumple con la normativa vigente.

# Ausencia de un Sistema eficaz de recolección de Impuestos

Comentario: Gracias a la entrevista realizada con uno de los servidores se pudo conocer que la ciudadanía no paga a tiempo sus impuestos municipales debido a que no se cuenta con una ordenanza que los obligue de alguna manera a cumplirlos, ocasionando que el presupuesto no se cumpla a cabalidad.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y Director Financiero: Analizar los beneficios de emitir una ordenanza para recaudar los impuestos municipales de manera adecuada para que el presupuesto se ejecute de la manera que fue programado.

# Constatación física de inventarios en Bodega

Comentario: El Departamento de Bodega realiza eficientemente las labores de recepción de los materiales necesarios para satisfacer las necesidades de la entidad y la ciudadanía, pues todos cumplen con las especificaciones técnicas y de calidad, de esta manera se cumple con el Art. 60 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Facilitar la operatividad de los procesos mediante la adecuada recepción y custodia de los materiales e inventario". Este hecho se da gracias a la experiencia y responsabilidad del Guardalmacén.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Mantener la adecuada custodia de los materiales, insumos, accesorios e inventarios para facilitar la operatividad de los procesos.

# Adecuada custodia de los inventarios en Bodega

Comentario: El Departamento de Bodega, en su afán de brindar servicios de calidad y cumplir con el literal b del Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Dirigir y supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y repuestos", realiza eficientemente la custodia de los inventarios. A pesar de la falta de espacio para ubicar todo lo existente en una sola bodega, el Guardalmacén ha logrado un adecuado orden dividiéndolos en cuatro bodegas individuales, de esta manera se cuidan los inventarios, y se logra rapidez en los procesos de entrega a los diferentes Departamentos Administrativos.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Mantener el inventario de las bodegas en orden, pues facilita los procesos de entrega y recepción de los mismos.

#### Ejecución del Presupuesto anual

Comentario: La ejecución del presupuesto demuestra la capacidad operativa que tiene el GAD Municipal para ejecutar el gasto programado; un estándar aceptable de ejecución del presupuesto es que sobrepase el 90%. La entidad ha logrado un 95.8% durante el año 2011, en consecuencia se ha cumplido con la programación presupuestaria, gracias al trabajo en equipo del Alcalde con los servidores, responsabilidad conjunta y una buena gestión, ganándose la confianza ciudadana y proyectando una buena imagen institucional.

#### Recomendación:

Al Alcalde y Director Financiero:

- Planificar anualmente cómo se va a ejecutar el presupuesto para conseguir un rendimiento superior y conseguir los objetivos.
- Hacer un estudio de los riesgos a los que está expuesta la entidad, ya que éstos pueden afectar a la ejecución correcta del presupuesto.

### Sistema de Registro de inventarios.

Comentario: El Departamento de Bodega utiliza Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera Pública (SIGAME), emitido por la AME para mantener un adecuado control de los inventarios y cumple con el Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal: "Mantener mediante un programa computacional un inventario de los bienes existentes en bodega e intervenir en los procesos de toma física de inventarios"; gracias a este método se logra la eficiencia en los procesos, se mantiene un adecuado control de los inventarios, se agilitan las labores de recepción y entrega de inventarios.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: No descuidar el proceso de registro de entrega y recepción de inventario, ya que ayuda a mantener un adecuado control y facilita el trabajo con los demás Departamentos de la Entidad.

#### Autorizaciones para entrega de inventario a los departamentos.

Comentario: El Departamento de Bodega revisa que todo requerimiento de inventario para las diferentes unidades administrativas disponga de la autorización y documentación correspondiente, tal y como lo establece el Art. 61 del Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal en su literal f: "Entregar los bienes requeridos previa documentación legalizada", pues con esto se logra eficiencia en los procesos, y se evitan desperdicios, pérdidas o robo de inventario.

#### Recomendación:

Al Guardalmacén: Mantener el mismo sistema que ha funcionado hasta el momento pues esto ayuda a un adecuado control y evita desperdicios, pérdida o robo de los inventarios que existen en bodega.

Subcomponente: Unidad de Administración de Talento Humano

Ausencia de Indicadores de Gestión

Comentario: La UATH no tiene conocimiento de la importancia del uso de indicadores de gestión, por lo tanto no los ha implementado para evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución para conocer los resultados de la gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores, por ello se desconocen los aspectos que necesitan especial atención

**Recomendación:** A la Directora de UATH: Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo tanto proyectando una excelente imagen institucional.

**Atrasos Injustificados** 

Comentario: Como se puede observar en el documento que registra la hora de entrada y salida, existe un alto porcentaje de atrasos por parte de los servidores municipales, por lo que se les aplica el Art. 32 de la LOSEP: "Cuando una o un servidor, haga uso de permisos por horas, fracciones de horas o días, se imputara los mismos a la parte proporcional de sus vacaciones", esta irresponsabilidad de los servidores ocasiona retraso en los procesos y una mala imagen institucional.

Recomendación:

A la Directora de la UATH: Establecer en el Reglamento Interno de Trabajo sanciones más severas para este tipo de acciones irresponsables por parte de los servidores, ya que el método actual no está dando el resultado esperado.

# Remuneraciones bajas

Comentario: El Art. 242 de la LOSEP establece los lineamientos y normas de carácter general para unificar y homologar los ingresos que perciben los servidores públicos que laboran bajo cualquier modalidad, cargo o función dentro de las instituciones públicas. Debido a que el presupuesto del GAD Municipal es reducido, las remuneraciones que perciben los servidores no son las que establece el MRL por lo que no se sienten a gusto y siempre están pendientes de vacantes en otras entidades

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal y Director Financiero: Determinar en el presupuesto anual las remuneraciones establecidas por el MRL para el personal, así se sentirán motivados y realizan sus funciones de una mejor manera.

#### Selección del Personal

Comentario: El proceso de selección de personal no se realiza mediante concurso de méritos y oposición como lo dispone la Constitución, la aplicación de este método no brinda confianza o seguridad y no se ajusta a las políticas y normas preestablecidas. Este hecho se da por la necesidad de cubrir vacantes en un periodo corto y para dar prioridad a los ciudadanos del cantón San Fernando, pero este proceso no es equitativo y no cumple con lo que dispone la Constitución de la República, en su Art. 228 y la LOSEP en sus Art. 65, 66 y 68, "el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición".

#### Recomendación:

Al Alcalde, y UATH: Aplicar el proceso técnico para definir y seleccionar al aspirante idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición.

# Falta de Capacitación

Comentario: Los servidores no son capacitados periódicamente para actualizar o fortalecer sus conocimientos, por lo tanto no conocen nuevas normas, leyes y reglamentos y no brindan servicios de calidad debido a la falta de entrenamiento. Según la entrevista con la Directora de la UATH, esto ocurre por la ausencia de un Plan Operativo de capacitación y falta de personal que los reemplace a otros en caso de ausencia de otro funcionario. Por este hecho se incumple el Art. 195 y 198 de la LOSEP.

#### Recomendación:

Al Alcalde y UATH: Planificar capacitaciones anualmente de acuerdo a las necesidades institucionales, para que los servidores cuenten con formación técnica y profesional, y estén más vinculados con los objetivos del GAD Municipal.

#### No existe evaluación del desempeño

Comentario: Por descuido de la Directora de la UATH, los servidores no son evaluados respecto a la calidad, productividad y uso de recursos. El Alcalde es el único que, mediante la rendición de cuentas que realiza anualmente, está siendo evaluado desde una perspectiva institucional para medir los objetivos y desde una perspectiva de los ciudadanos. De acuerdo con lo que dispone la LOSEP en su Art. 215, se debe evaluar continuamente la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el MRL emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por los servidores.

#### Recomendación:

A la UATH: Utilizar escalas de evaluación para conocer los resultados de avance de la gestión, desempeño organizacional, cumplimiento de procesos internos, programación institucional.

# Sistema para registrar hora de ingreso y salida de los servidores

Comentario: Para cumplir con el literal b de Prohibiciones del Reglamento Interno de Trabajo, que establece que en todo momento se debe registrar en forma personal la asistencia, la UATH controla la hora de ingreso y salida de los servidores mediante las tarjetas de control. Este método es poco confiable pues los compañeros, por amistad, marcan las horas de ingreso y salida de los servidores ausentes para evitar descuentos en las remuneraciones.

#### Recomendación:

A la UATH: Implementar un método moderno y efectivo para controlar el tiempo que en realidad trabajan los servidores pues el método actual es obsoleto, es fácilmente manipulable y no da buenos resultados.

# Inclusión de Trabajadores con capacidades especiales

Comentario: El GAD Municipal incorpora en su lista de servidores a personas con capacidades especiales, pues además de que debe cumplir con el numeral 33 del Art. 42 del Código de Trabajo Ecuatoriano que establece que se debe contratar a personas con discapacidad en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, también considera que todos tenemos igualdad de oportunidades.

#### Recomendación:

A la UATH: Continuar con la inclusión de personas con discapacidad ya que mejora la imagen institucional y el clima laboral ya que las personas con discapacidad son un fuerte estímulo para sus compañeros.

# Servidores no están preparados académicamente para su puesto

Comentario: El GAD Municipal incumple con el literal b del Art. 6 de la LOSCCA, que establece que entre los requisitos para el ingreso al Servicio Público se debe tener preparación académica, experiencia y demás competencias. Como se demuestra en los índices de nivel académico, el 29% son bachilleres y un 29% acabaron únicamente la primaria, esto ocasiona que exista ineficiencia e ineficacia en los procesos diarios.

#### Recomendación:

A la UATH: Realizar capacitaciones constantes para que los servidores que no cuenten con el nivel académico requerido para ejercer el puesto, puedan actualizar los conocimientos que adquirieron por experiencia. Y en el futuro, escoger a los postulantes calificados mediante concursos de méritos y oposición.

# Falta de equipos tecnológicos

**Comentario:** Para brindar servicios de calidad y agilizar cada uno de los procesos se requiere que los funcionarios dispongan de los materiales y equipos tecnológicos necesarios, pero la oficina de Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con extensión de línea telefónica, copiadora, impresora, fax debido a la falta de presupuesto.

#### Recomendación:

Al Alcalde, Concejo Cantonal, y Director Financiero: Realizar un estudio de las necesidades prioritarias con respecto a la compra de materiales y equipo e incluirlas en el presupuesto anual de la Entidad.

# 3.5 FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

# 3.5.1 Cronograma de Cumplimiento de recomendaciones

5	N FE	RNAN	NDO
3		*	- 3
	+ American	A	•
		C	
A	ZUAY -	ECUA	DOR

DECOMENDA CIONES	DEGDONG A DI E			,	ΤI	EM	IPO	A	CU	J <b>M</b>	PL	IR		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE		00	CT		N	VOI	7	]	DIC	C		EN	IE
		1	2	3	4	1	2 3	4	1	2	3 4	4 1	2	3 4
Asignar los recursos humanos y materiales necesarios a las	Alcalde													
acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>													
objetivos trazados en el Plan Operativo Anual.														
Establecer los lineamientos necesarios para desarrollar y	Alcalde													
poner en marcha un plan de gestión de riesgos.	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>													
	<ul> <li>Directores</li> </ul>													
	departamentales													
Llamar la atención y despertar el interés por participar de los	• Alcalde													
miembros de la entidad, así todos buscarán información y														
sentirán la necesidad de opinar e informar de las cosas que														
afectan al GAD Municipal.														



				7	ΓIF	EM	PO	Α	CU	JM	[P]	LII	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE		OC	T		N	OV	7		DI	C		E	NE	;
		1	2	3	4	1 2	2 3	4	1	2	3	4	1 2	2 3	4
Tener la actitud de comunicar, no es algo exclusivo del	Servidores														
Alcalde, aunque él tiene la obligación de gestionarla.	Municipales														
Destinar fondos para la implementación de un sistema de	Alcalde														
seguridad para evitar pérdidas económicas dentro de la	Concejo Cantonal														
entidad.	Director Financiero														
Verificar la información antes de cargarla, asegurarse de que	Administrador de la			T											
esté estructurada de una manera profesional, sin faltas	página web.														
ortográficas y de esta manera evitar una mala imagen															
institucional.															
Colaborar con información para mantener la página siempre	Servidores														
actualizada y que la ciudadanía se sienta motivada para	Municipales														
conocer aspectos importantes no solo del GAD Municipal															
sino del cantón en general.															



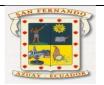
		TIEMPO A O						CI	UN	1P	LI	R					
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	(	00	CT		I	NO	V			Dl	IC		]	EN	Œ	_
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementar indicadores de gestión que permitan medir la	• Directores																
eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo	departamentales																
tanto proyectando una excelente imagen institucional.																	
Realizar un análisis FODA Institucional que permita	• Directores																
identificar y evaluar los factores positivos y negativos del	departamentales																
contexto interno y externo de la entidad y adoptar decisiones																	
sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos																	
sustentados en este análisis.																	
Destinar fondos para restaurar las instalaciones del edificio,	Alcalde																
ya que actualmente se encuentra en mal estado, proyectando	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>																
una mala imagen institucional y causando incomodidad y	Director Financiero.																
temor entre las personas usuarias del mismo.																	



					T	Œ	ΜI	PO	A	Cl	UN	<b>1P</b>	LI	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	-	00	CT	•		N(	OV			DI	(C		F	N	E
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 4
Implementar la adecuada señalización que permita al usuario un rápido y fácil ingreso y ubicación al lugar deseado.	Alcalde															
Cuidar su presentación utilizando un uniforme que los identifique como servidores del GAD Municipal y los distinga del resto de ciudadanos, ya que esto servirá para proyectar una buena imagen institucional ante la ciudadanía.	Servidores     municipales															
Comprometerse a revisar el Reglamento Orgánico por procesos para que familiaricen con los objetivos y metas institucionales.																
Establecer las políticas necesarias que involucren a todos los funcionarios para mejorar el proceso de pago a proveedores	Director Financiero															



				,	TI	EM	PC	<b>A</b>	Cl	UN	1P	LI	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE		OC	T		N	O	7		Dl	[C		E	NI	<u>.</u>
		1	2	3	4	1	2 3	4	1	2	3	4	1	2 3	3 4
Evaluar el impacto que ocasiona que sus funcionarios no	• Alcalde														
estén actualizados en sus conocimientos, por lo tanto se debe	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>														
capacitarlos constantemente para que desarrollen sus															
actividades con eficiencia y eficacia.															
Disponer que funcionarios conozcan los deberes y	Dirección Financiera														
responsabilidades de otras áreas relacionadas para	• UATH														
reemplazarlos en caso de ausentismo. Esto ayudará a que no															
se retrasen los procesos diarios y que siempre exista una															
buena imagen ante los proveedores y clientes.															
Analizar los beneficios de emitir una ordenanza para recaudar	Alcalde														
los impuestos municipales de manera adecuada para que el	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>														
presupuesto se ejecute de la manera que fue programado.	Director Financiero														



		TIEMPO A CU						UN	<b>IP</b>	LI	R				
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	•	00	CT		N	Ю,	V		D	IC		I	EN	E
		1	2	3	4	1	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3 4
Mantener la adecuada custodia de los materiales, insumos,	<ul> <li>Guardalmacén</li> </ul>														
accesorios e inventarios para facilitar la operatividad de los															
procesos.															
No descuidar el proceso de registro de entrega y recepción de	<ul> <li>Guardalmacén</li> </ul>														
inventario, ya que ayuda a mantener un adecuado control y															
facilita el trabajo con los demás Departamentos de la Entidad.															
Planificar anualmente cómo se va a ejecutar el presupuesto	Alcalde														
para conseguir un rendimiento superior y conseguir los	<ul> <li>Director Financiero</li> </ul>														
objetivos.															
Hacer un estudio de los riesgos a los que está expuesta la	<ul> <li>Alcalde</li> </ul>														
entidad, ya que éstos pueden afectar a la ejecución correcta	<ul> <li>Director Financiero</li> </ul>														
del presupuesto															



				7	ΓIJ	EM	PO	<b>A</b>	C	UN	ЛP	LI	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE		OC	T		N	O	7		D	IC		I	ENI	E
		1	2	3	4	1 2	2 3	4	1	2	3	4	1	2	3 4
Implementar indicadores de gestión que permitan medir la	Directora UATH														
eficiencia y eficacia de sus servicios, mejorándolos y por lo															
tanto proyectando una excelente imagen institucional.															
Establecer en el Reglamento Interno de Trabajo sanciones	Directora UATH														
más severas para este tipo de acciones irresponsables por															
parte de los servidores, ya que el método actual no está dando															
el resultado esperado.															
Determinar en el presupuesto anual las remuneraciones	Alcalde														
establecidas por el MRL para el personal, así se sentirán	<ul> <li>Concejo Cantonal</li> </ul>														
motivados y realizan sus funciones de una mejor manera.	Director Financiero														
Realizar un estudio de las necesidades prioritarias con	• Alcalde														
respecto a la compra de materiales y equipo e incluirlas en el	Director Financiero														
presupuesto anual de la Entidad.															



					TI	EN	<b>IP</b>	Ο.	A	CU	JM	[P]	LI	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE		O	СТ	•	]	NO	V		]	DΙ	C		F	NE	E
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 3	3 4
Aplicar el proceso técnico para definir y seleccionar al	• Alcalde															
aspirante idóneo que cumpla con los requisitos establecidos	<ul> <li>Directora UATH</li> </ul>															
para el desempeño de un puesto en el servicio público a través																
del concurso de méritos y oposición.																
Planificar capacitaciones anualmente de acuerdo a las	Alcalde															
necesidades institucionales, para que los servidores cuenten	• Directora UATH															
con formación técnica y profesional, y estén más vinculados																
con los objetivos del GAD Municipal.																
Utilizar escalas de evaluación para conocer los resultados de	Directora UATH															
avance de la gestión, desempeño organizacional,																
cumplimiento de procesos internos, programación																
institucional.																



					TI	EN	ΙP	O A	. C	UN	ИP	LI	R		
RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	(	O	CT	•	]	NO	V		D	IC		F	EN	E
		1	2	3	4	1	2	3 4	1 1	2	3	4	1	2	3 4
Implementar un método moderno y efectivo para controlar el	Alcalde														
tiempo que en realidad trabajan los servidores pues el método	<ul> <li>Directora UATH</li> </ul>														
actual es obsoleto															
Realizar capacitaciones constantes para que los servidores	• Alcalde														
que no cuenten con el nivel académico requerido para ejercer	<ul> <li>Directora UATH</li> </ul>														
el puesto, puedan actualizar los conocimientos que															
adquirieron por experiencia. Y en el futuro, escoger a los															
postulantes calificados mediante concursos de méritos y															
oposición.															

#### 3.6.2 Encuesta sobre el servicio de Auditoría



# ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando

**Período examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011

### **Subcomponentes auditados:**

- Dirección Financiera
- Unidad de Administración de Talento Humano

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

# 1. Respecto a la Auditoría de Gestión, conoce usted lo siguiente:

•	¿Que a la auditoría le interesa conocer que el GAD Municipal haya definido su
	misión, visión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

• ¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

• ¿Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada 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\_\_\_\_



# ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Comp	onente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando
Períod	lo examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011
Subco	mponentes auditados:
•	Dirección Financiera
•	Unidad de Administración de Talento Humano
•	Que a esta auditoría le interesa saber si la alta dirección está consciente de los
	factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos
	(fortalezas y debilidades) que tiene el GAD Municipal
	SI NO
2	Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:
4.	Opine si ei equipo multidiscipiniario cumpno las siguientes formandades.
•	Notificación de inicio de la auditoría: SI NO
•	Comunicación verbal y escrita de resultados parciales: SI NO
•	Convocatoria a la conferencia final de resultados: SI NO
3.	Opine sobre la ejecución de la auditoria y respecto a los beneficios
	recibidos.
	• ¿La auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por
	auditores y otros profesionales?
	SI NO
	~~ <u>~~~</u>
	• ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, 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



# ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AZUAY - ECUADOR						
Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando						
Período examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011						
<b>Subcomponentes auditados:</b>						
<ul> <li>Dirección Financiera</li> </ul>	Dirección Financiera					
Unidad de Administraci	Unidad de Administración de Talento Humano					
coadyuvó con la admin	de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo istración en el desarrollo de los indicadores básicos y					
específicos de la entidad	!?					
	SI NO					
	su finalización, recibió del equipo multidisciplinario ión utilizando los indicadores de gestión?  SI NO					
ejecución y en el inform	efectuadas en la auditoría de gestión, durante su me, fueron prácticas, posibles de aplicar y tendientes a tiva y los resultados institucionales?  SI NO					
para que los bienes y se	formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron ervicios se adquieran en forma económica, se los utilice ran para lograr con eficacia los objetivos?  SI NO					



# ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AZUAY	- ECUADOR					
Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando						
Período examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011						
Subcon	nponentes auditado	s:				
• ]	Dirección Financiera					
• 1	<ul> <li>Unidad de Administración de Talento Humano</li> </ul>					
t	trabajo realizó una e	evaluación genera	e gestión, pudo compr l en la fase "Conocim ponente en la fase "Eje	iento Preliminar" y		
		SI	NO			
t	_	es suscribieron cciones correctiva	toría de gestión, mien el cronograma de as? NO			
·	-	ento de las recome	"Seguimiento" de la a endaciones y acciones o NO	_		
	e del encuestado: Inque desempeñan: Di		Dra. Gabriela Chumi Directora UATH			



# INFORMACIÓN SUMARIA

Gracias a la encuesta sobre el servicio de auditoría realizada al Ingeniero Julio Salamea, Director Financiero del GAD Municipal y a la Abogada Gabriela Chumi, Directora de la Unidad Administrativa de Talento Humano, se pudo establecer que tienen 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 los planes direccionales y el plan estratégico de la institución, su misión, visión, políticas y objetivos, y además el uso de indicadores y el análisis de Factores internos y externos que influyen en las actividades municipales.

Señalaron que fueron notificados en forma oportuna por parte del equipo de trabajo sobre el inicio de la auditoría, y que estuvieron actualizados sobre los resultados parciales obtenidos en la etapa de "Conocimiento Preliminar" mediante la evaluación general de control interno de cada subcomponente.

Los servidores encuestados consideran que las recomendaciones realizadas son prácticas y que su aplicación es factible en cuanto a las posibilidades de la entidad; estas recomendaciones fueron suscritas en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas, el mismo que se comprometen a cumplir pues serán verificadas y controladas en la etapa de "Seguimiento".



#### ACTA DE CONFERENCIA FINAL

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.

En el cantón San Fernando, provincia del Azuay, a los 30 días del mes de Septiembre de dos mil doce, siendo las 10H00, en el local del GAD Municipal del cantón San Fernando; se constituyen los suscritos: Ing. Marco Peña Calle, Alcalde del cantón, Ing. Julio Salamea, Director Financiero, Dra. Gabriela Chumi, Director de la Unidad Administrativa de Talento Humano, Sra. Marithza Peña Cañizares, Directora de equipo; con el objeto de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de Gestión del GAD Municipal del cantón San Fernando, que fue realizado de conformidad con la orden de trabajo del 02 de Agosto de dos mil doce, suscrita por el Auditor General.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber finalizado la auditoría de gestión aplicada al GAD Municipal del cantón San Fernando, se emiten las conclusiones y recomendaciones que surgieron de los hallazgos obtenidos a lo largo del examen realizado, con el objetivo de que se implementen acciones correctivas que contribuyan a mantener y mejorar la gestión de la entidad.

### **Conclusiones**

- El GAD Municipal no cuenta con un estudio de análisis e impacto de posibles riesgos que, en caso de ocurrir, pudieran afectar el normal desenvolvimiento de las funciones diarias.
- En la entidad no se aplican indicadores de gestión que permitan evaluar los objetivos y el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, por lo tanto se desconocen los aspectos que necesitan especial atención.
- No se ha establecido un sistema en el que todos tomen conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la entidad y contribuye a lograr los objetivos, por lo tanto existe ineficiencia en la comunicación entre

departamentos, retraso en los procesos, desinformación entre los servidores municipales.

- El GAD Municipal puso a disposición de los usuarios la página web www.sanfernando.gob.ec para informar sobre noticias, programas, proyectos, rendición de cuentas, etc., es decir para mantener una buena comunicación externa con la ciudadanía, sin embargo esta no es de calidad, pues contiene faltas ortográficas y es objeto de hackers por falta de seguridad; reflejando una mala imagen institucional.
- No se tiene implementado un sistema de seguridad que proteja la integridad de los servidores municipales o de los activos que posee la entidad. Cualquier persona ingresa a las instalaciones sin proporcionar ningún tipo de identificación, no existe servicio de guardianía o cámaras de seguridad.
- Los servidores del GAD Municipal no reciben capacitación permanente en los temas relacionados a sus funciones, para adquirir o actualizar sus conocimientos, desarrollar técnicas y habilidades, cambio de actitudes y comportamientos, etc. tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño.
- La entidad no realiza evaluaciones del desempeño del talento humano, en relación
  a la calidad, productividad y uso de los recursos, para estimular el rendimiento de
  los servidores públicos.

- El GAD Municipal ha desarrollado un Plan Estratégico en que consta la misión,
   visión y los objetivos que se pretenden lograr, además esta información se
   encuentra expuesta en carteleras fáciles de leer, pero los servidores no están
   familiarizados con el mismo.
- No existe señalización en las diferentes áreas del edificio municipal que sirva para orientar e informar a los usuarios que acuden a realizar sus trámites.

### Recomendaciones

- Establecer los lineamientos necesarios para desarrollar un sistema de gestión de riesgos que se utilice como instrumento técnico en la planificación del desarrollo municipal.
- Implementar indicadores de gestión como herramienta de planificación, organización, y evaluación del desempeño de los servidores para medir la eficiencia y eficacia de sus servicios.
- Realizar un análisis FODA Institucional que permita identificar y evaluar los
  factores positivos y negativos del contexto interno y externo de la entidad y
  adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos
  sustentados en este análisis.

- Planificar capacitaciones al personal para lograr la eficiencia, eficacia y el fortalecimiento de la entidad para el logro de los objetivos y el desarrollo y realización tanto personal como profesional del funcionario.
- Evaluar el desempeño de los servidores municipales, pues es una estrategia para generar cambios positivos en los procesos y establecer acciones apropiadas para mejorar la calidad del servicio y el logro de los objetivos.
- Diseñar e implementar un sistema de señalización en todas las áreas del edificio municipal, pues además de orientar e informar a los usuarios, transmite una imagen valiosa de orden y calidad en los servicios.
- Establecer en el Reglamento Interno de Trabajo que todos los servidores porten un uniforme que los identifique como miembros del GAD Municipal; el uniforme refleja quienes somos, y la forma en cómo nos presentamos ante la comunidad es un aspecto importante en la vida institucional
- Destinar fondos para restaurar las oficinas que se encuentran en mal estado, pues es importante precautelar la seguridad de los servidores y proyectar una buena imagen institucional.

- Implementar un sistema de seguridad, que permita salvaguardar la integridad del personal que labora en la entidad y evitar pérdidas económicas.
- Trabajar coordinadamente para que mejore la comunicación interna, ya que esta contribuye a lograr los objetivos institucionales y a tener un buen ambiente laboral.
- Mejorar la presentación de la información que está disponible en la página web,
   ya que esta es un reflejo de la entidad.

#### Bibliografía

#### **Autores**

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoría de Gestión", Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda, Ecuador, 2003

COOPERS Y LYBRAND, "Los nuevos conceptos del Control Interno", Madrid-España, 1997

CUBERO Teodoro, "Auditoría de Gestión en el Sector Público", Cuenca-Ecuador, 2009

CUBERO Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la Ilustre Municipalidad de Cuenca", Cuenca-Ecuador, 2009

FONSECA LUNA Oswaldo, "Sistemas de Control Interno para organizaciones", (1ra Edición), Lima-Perú,2011

MEJÍA QUIJANO Rubí Consuelo, "Administración de Riesgos, un enfoque empresarial". (1era Edición), Medellín-Colombia, Mayo 2006

MALDONADO Milton H, "Auditoría de Gestión, (3ra Edición), Quito-Ecuador, 2006

#### Jurisprudencia, Reglamentos y otros

Ley Orgánica del Servicio Público

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal

Plan de Fortalecimiento Institucional del Municipio de San Fernando

Marco Integrado de Control Interno (COSO)

#### Vínculos de Internet

http://www.sanfernando.gob.ec

http://www.estrategiafinanciera.wke.es/articulos/los-efectos-de-la-ley-sarbanes-oxley-del-coso-ic-al-coso-erm-ii

http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia02/02\_079\_100.pdf

http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/657.458-P852m/657.458-P852m-Capitulo%20IV.pdf

http://www.elmigrante.com.ec/print/san-fernando-un-canton-escondido-en-los-verdes-paisajes-del-azuay

http://www.ame.gov.ec

**ANEXOS** 

# ANEXO No. 1. Análisis FODA cuantitativo del GAD Municipal

				Calificación
<b>Factores Internos</b>	Elemento	Calific.	Ponderación	Ponderada
Modelo de presupuesto		3	8%	0.24
participativo.				
Infraestructura municipal.	Fortaleza	3	8%	0.24
Biblioteca y farmacia popular		4	11%	0.44
Nivel de formación de autoridades		3	8%	0.24
municipales				
Dirección de futuro de la		1	3%	0.03
organización.				
Sistema de gestión Municipal.		1	3%	0.03
Sincronización de acciones.		1	3%	0.03
Toma de decisiones.		1	3%	0.03
Conversión de insumos.		1	3%	0.03
Índice de percepción del cliente.		1	3%	0.03
Capacitación		1	3%	0.03
Autonomía financiera.	Debilidad	1	3%	0.03
Gestión financiera.		1	3%	0.03
Autocosteabilidad de los servicios.		1	3%	0.03
Comunicación interna.		1	3%	0.03
Remuneraciones.		1	3%	0.03
Procesos municipales		2	6%	0.12
Cultura de la ejecución.		2	6%	0.12
Incentivos y recompensas.		1	3%	0.03
Estructura municipal.	1	1	3%	0.03
Calidad de los servicios		2	6%	0.12
municipales.				
Actualización tecnológica.		2	5%	0.10
TOTAL		35	100%	2.04

<b>Factores Externos</b>	Elemento	Calific.	Ponderación	Calificación
				Ponderada
Entorno organizacional.		3	7%	0.21
Calidad de vida de la población		4	9%	0.36
Plan de desarrollo cantonal.	Oportunidad	4	9%	0.36
Modelo de presupuesto		3	7%	0.21
participativo				
Apoyo financiero		3	7%	0.21
Condiciones naturales del cantón		4	9%	0.36
Servicios públicos externos		4	9%	0.36
Inflación anual.		2	4%	0.08
Coordinación interinstitucional.		2	4%	0.08
Imagen del Municipio.		1	3%	0.03
Transferencias del gobierno.		1	2%	0.02
Cultura ambiental de la		2	4%	0.08
población.				
Estructura de salarios		1	3%	0.03
Áreas naturales del cantón.		2	4%	0.08
Volumen de agua de consumo.	Amenaza	2	4%	0.08
Conciencia ecológica de la		2	4%	0.08
población				
Centralización.		1	3%	0.03
Acceso a tecnología actual.		2	4%	0.08
Globalización.		2	4%	0.08
		45	100%	2.82
TOTAL				



### FODA CUANTITATIVO GAD MUNICIPAL

TABLA DE CALIFICACIONES		
	<b>Factores Internos</b>	Factores Externos
1	Debilidad menor	Amenaza menor
2	Debilidad grave	Amenaza grave
3	Fortaleza menor	Oportunidad menor
4	Fortaleza grave	Oportunidad importante

Margen mínimo de seguridad: (1+2+3+4) / 4

Margen mínimo de seguridad: 2.5

**Factores internos:** La calificación obtenida fue de 2.04, que se encuentra debajo del margen mínimo de seguridad. Esto significa que no se están aprovechando de manera adecuada las fortalezas que posee la Institución.

**Factores externos:** La calificación obtenida fue de 2.82, que se encuentra por encima del margen mínimo de seguridad. Esto significa que se están aprovechando de manera adecuada las oportunidades que se le presentan a la Institución.

### ANEXO No. 2. Encuesta a los Trabajadores del GAD Municipal

Reciba un cordial saludo, soy alumna de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay. Como trabajo de tesis, se está realizando una Auditoría de Gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando. Las siguientes preguntas contribuyen a que dicho trabajo se realice de la mejor manera y sus respuestas son confidenciales. Agradezco de antemano su colaboración.

Por favor marque su respuesta con una X

1.	¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas institucionales?  SI () NO ()
2.	¿Cuando ingresó a la Institución, le proporcionaron información respecto a políticas, reglamento interno, código de ética y las funciones a desempeñar en su cargo?
	SI () NO ()
3.	¿El puesto que desempeña en la Institución está en relación a su preparación académica?
	SI () NO ()
4.	¿Se le provee de materiales e implementos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones?
	SI () NO ()
5.	¿Recibe capacitación periódica dentro de su área para actualizar o fortalecer sus conocimientos?
	SI () NO ()
6.	¿Es evaluado el trabajo que usted desempeña?
	SI () NO ()
7.	¿Considera que existe una buena comunicación interna?  SI () NO ()
8.	¿Son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de tomar decisiones?
	SI () NO ()
9.	¿Qué sugerencias daría para fortalecer la Entidad y su Administración?



# Resultados de la encuesta a los trabajadores del GAD Municipal

P/T # 009

Para realizar esta encuesta se tomó una muestra de 35 personas.

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas institucionales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	25.72%
NO	26	74.28%



2. ¿Cuando ingresó a la Institución le proporcionaron información respecto a políticas, reglamento interno, código de ética y las funciones a desempeñar en su cargo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	25.72%
NO	26	74.28%





P/T # 009

3. ¿El puesto que desempeña en la Institución está en relación a su preparación académica?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	71.43%
NO	10	28.57%



4. ¿Se le provee de materiales e implementos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	51.43%
NO	17	48.57%





P/T # 009

5. ¿Recibe capacitación periódica dentro de su área para actualizar o fortalecer sus conocimientos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	8.57%
NO	32	91.43%



6. ¿Es evaluado el trabajo que usted desempeña?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	8.57%
NO	32	91.43%





P/T # 009

7. ¿Considera que existe una buena comunicación interna?

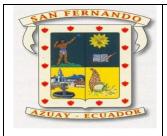
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	37.14%
NO	22	62.86%



8. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de tomar decisiones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	34.29%
NO	23	65.71%





P/T # 009

- 9. ¿Qué sugerencias daría para fortalecer la Entidad y su Administración?
  - Mayor planificación
  - Comunicación
  - Más personal
  - Coordinación
  - Capacitación

### ANEXO No. 4. Encuesta a los clientes y ciudadanía del GAD Municipal

Reciba un cordial saludo, soy alumna de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay. Como trabajo de tesis, se está realizando una Auditoría de Gestión al GAD Municipal del cantón San Fernando. Las siguientes preguntas contribuyen a que dicho trabajo se realice de la mejor manera y sus respuestas son confidenciales. Agradezco de antemano su colaboración.

Por favor marque su respuesta con una X

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio que recibió por parte de la entidad?
Muy satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()
¿El personal que lo atendió fue amable con usted? SI () NO ()
¿Qué tiempo tuvo que esperar para ser atendido?  0-5 min () 5-15 min () más de 15 min ()
¿Cómo le parecen las instalaciones del Municipio?  Muy buenas () Buenas () Malas ()
¿En base al servicio recibido, considera que el personal está capacitado para llevar a cabo sus funciones?  SI () NO ()
¿Cuando ingresó a las instalaciones, supo inmediatamente a donde debía dirigirse, es decir dónde estaba la oficina que usted requería?  SI () NO ()
¿Se encontraba en su puesto de trabajo el funcionario que usted solicitaba?  SI () NO ()
¿Qué sugerencias daría para mejorar la calidad del servicio por parte del Municipio?

"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5. Resultados de la encuesta a los usuarios del GAD Municipal



# Resultados de la encuesta a los usuarios del GAD Municipal

P/T # 010

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio que recibió por parte de la entidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	85	85%
Satisfecho	15	15%
Insatisfecho	0	0%



2. ¿El personal que lo atendió fue amable con usted?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	95	95%
NO	5	5%





# Resultados de la encuesta a los usuarios del GAD Municipal

P/T # 010

3. ¿Qué tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
0-5 min	89	89%
5-15 min	11	11%
Más de 15 m	nin 0	0%



4. ¿Cómo le parecen las instalaciones del Municipio?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	70	70%
Buenas	28	28%
Malas	2	2%





# Resultados de la encuesta a los usuarios del GAD Municipal

P/T # 010

5. ¿En base al servicio recibido, considera que el personal está capacitado para llevar a cabo sus funciones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	90	90%
NO	10	10%



6. ¿Cuando ingresó a las instalaciones, supo inmediatamente a donde debía dirigirse, es decir dónde estaba la oficina que usted requería?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	45	45%
NO	55	55%





# Resultados de la encuesta a los usuarios del GAD Municipal

P/T # 010

7. ¿Se encontraba en su puesto de trabajo el funcionario que usted solicitaba?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	74	74%
NO	26	26%



# ANEXO 6. Determinación del tamaño de la muestra

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra		
k: Nivel de confianza 95%: 1.96		
$k^2Npq$	N: Tamaño de la población	
$\overline{e^2(N-1) + k^2pq}$	<b>p</b> : Individuos con la característica requerida, como es	
desconocido, se utiliza 0.5		
	e: margen de error 5%: 0.05	

Encuestas a los servidores municipales:		
Universo	39 servidores	
Tipo de	Se realizará generando números aleatorios en el computador	
muestra		
Resultado	Se tomará una muestra de 35 servidores	

Encuestas a los proveedores y usuarios del GAD Municipal:		
Universo	Desconocido	
Tipo de	Se realizará a todos los usuarios que acudan a la entidad en un	
muestra	día.	
Resultado	Se tomará una muestra de 100 usuarios	

	Inventario en bodega
Universo	300 artículos
Tipo de muestra	Se realizará por medio de generación de números aleatorios en el computador
Resultado	Se revisarán 85 artículos para constatar que estén debidamente codificados e ingresados en el sistema.

Revisión de documentación soporte en Bodega									
Universo	200 peticiones de inventario								
Tipo de	Se realizará por medio de generación de números aleatorios en								
muestra	el computador								
Resultado	Se revisarán 75 peticiones de inventario								

Revisión de documentación soporte en Tesorería									
Universo		800 órdenes de pago							
Tipo	de	Se realizará por medio de generación de números aleatorios en							
muestra		el computador							
Resultado		Se revisarán 103 órdenes de pago							

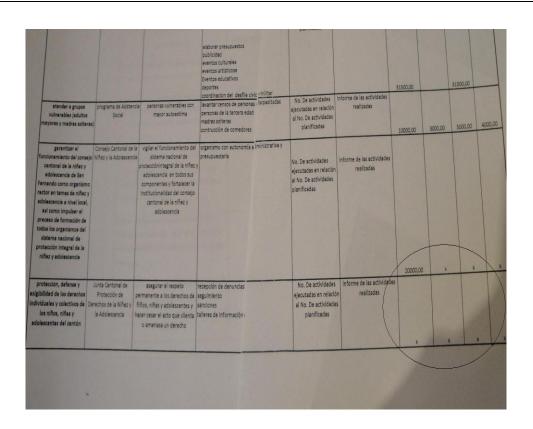
### ANEXO 7. Fotografías



### GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FERNANDO

P/T # 011

### FOTOGRAFÍA DEL AVANCE DE CUMPLIMIENTO DEL POA

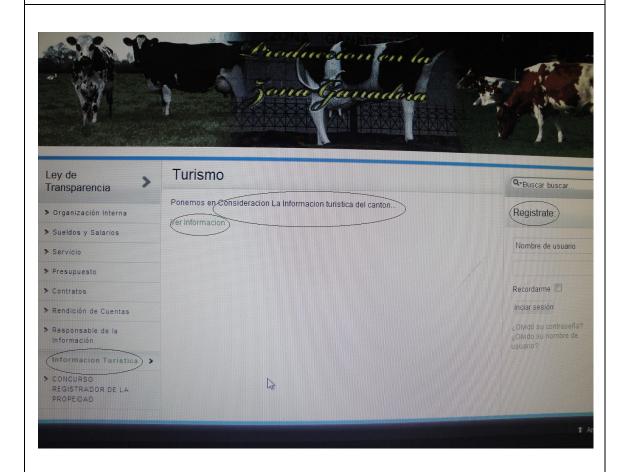


Las actividades del Plan Operativo Anual del 2011 que no se cumplieron se especifican al final del año con una "X". Como se demuestra en la fotografía, para la actividad relacionada al funcionamiento del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, se asignó un presupuesto de USD \$2000,00, pero no se realizó la inversion, y para la actividad relacionada a la protección y defenza de los derechos de los niños, ni siquiera se asignó un presupuesto.



P/T # 012

# PÁGINA WEB DEL GAD MUNICIPAL

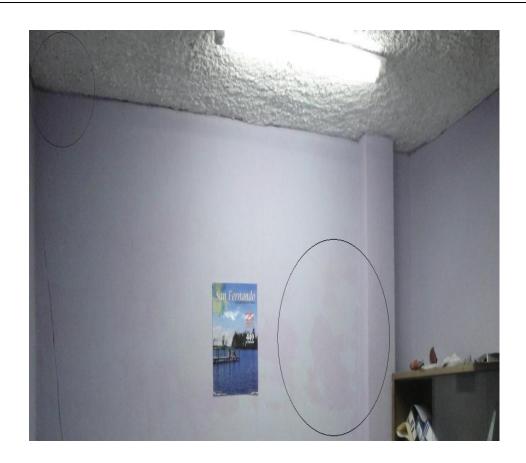


Como se observa en la fotografía tomada el día 7 de septiembre de 2012, la página web del GAD Municipal de San Fernando www.sanfernando.gob.ec contiene faltas ortográficas.



P/T # 013

### INSTALACIONES MUNICIPALES EN MAL ESTADO



Como se puede observar en la fotografía tomada en el Departamento de Contabilidad, esta oficina se encuentra en mal estado.



P/T # 014

# MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES



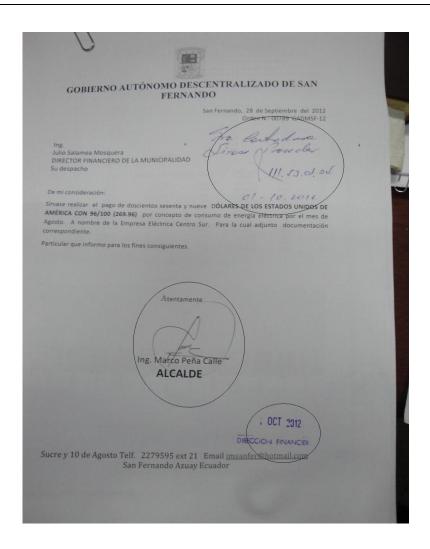
Esta fotografia fue tomada al ingreso del Palacio Municipal, en las carteleras informativas para que los servidores se familiarizen con la misión y vision institucionales, sin embargo, el 74% de los mismos no lo conocen.



# DIRECCIÓN FINANCIERA

P/T # 015

### Autorizaciones para pagos a proveedores



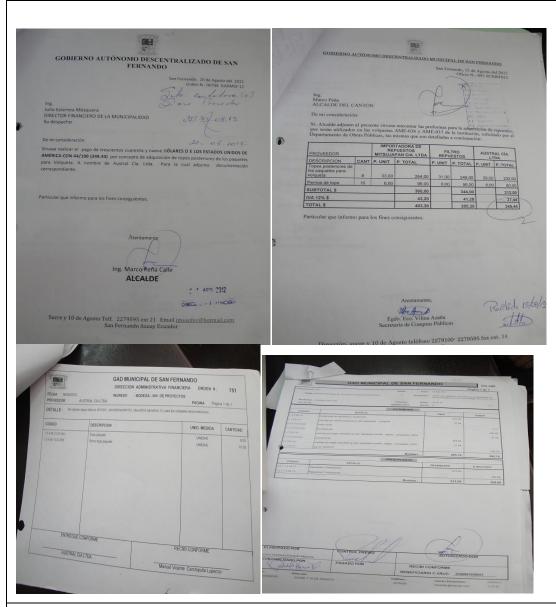
En esta fotografía se observa una petición de pago. Autoriza el Alcalde, sumilla el Director Financiero.



# DIRECCIÓN FINANCIERA

P/T # 016

# Documentación soporte en Tesorería



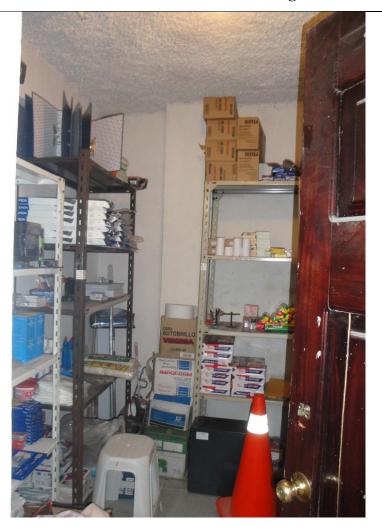
Antes de proceder a un pago en Tesorería, se revisa la documentación soporte.



# DIRECCIÓN FINANCIERA

P/T # 017

### Custodia de los inventarios en Bodega



Esta fotografía es de la Bodega de Materiales y Suministros, como se puede observar, está en orden y cada uno de los artículos está codificado.



P/T # 018

# Falta de seguridad



Esta fotografía muestra que nadie supervisa la puerta de entrada del edificio municipal.



P/T # 019

### Servidores no utilizan uniforme



Aquí se muestra a uno de los servidores municipales en sus horas normales de trabajo, no porta un uniforme distintivo de la institución.

ANEXO 8. Hoja de Registro de Atrasos de los servidores en el mes de Agosto 2011



# Registro de Atrasos de los servidores en el mes de Agosto 2011

P/T # 020

Servidor	Minutos atraso	Justificativo	Descuento						
XXX	67 MINUTOS	67 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	61 MINUTOS	61 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	83 MINUTOS	83 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	125 MINUTOS	At. público 65 MIN +50%	Cargo a vacaciones						
XXX	165 MINUTOS	At. público 105 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	37 MINUTOS	37 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	21 MINUTOS	ATENCION PUBLICO							
XXX	44 MINUTOS	ATENCION PUBLICO							
XXX	50 MINUTOS	ATENCION PUBLICO							
XXX	81 MINUTOS	Fiscalización 21 MIN + 50%	Cargo a vacaciones						
XXX	20 MINUTOS	DIRECTOR							
XXX	20 MINUTOS	DIRECTOR							
XXX	11 MINUTOS	CONCEJO							
XXX	5 MINUTOS	JORNALERO							
XXX	19 MINUTOS	INSPECCION							
XXX	5 MINUTOS	Entrega de materiales							
XXX	33 MINUTOS	At. público 18 MIN. + 50%	Cargo a vacaciones.						
XXX	11 MINUTOS	ATENCION PUBLICO							
XXX	11 MINUTOS	OPERARIO							
XXX	8 MINUTOS	DIRECTOR							
XXX	87 MINUTOS	AMBULANCIA							
XXX	21 MINUTOS	CHOFER							
XXX	60 MINUTOS	Trabajo suplementario							
XXX	19 MINUTOS	ATENCION PUBLICO							



Comparación de las remuneraciones de los servidores del GAD Municipal de San Fernando con otros cantones para el año 2011.

P/T # 021

Cargo	San Fernando	Girón	Gualaceo
Director Financiero	1100,00	1800,00	1930,00
Director Planificación	1100,00	1800,00	1930,00
Director Obras Públicas	1100,00	1800,00	1930,00
Director Gestión Ambiental	1100,00	1800,00	1930,00
Procurador Síndico	1100,00	1800,00	1930,00
Director UATH	565,00	987,00	855,00
Tesorero	565,00	1523,00	1030,00
Contador	763,57	987,00	1030,00
Auxiliar Contabilidad	581,84	612,00	775,00
Comisario	583,37	897,00	855,00
Guardalmacén	556.76	612,00	775,00
Secretaria Alcaldía	640,00	612,00	775,00

Como se puede observar, las remuneraciones son inferiores a las que perciben los servidores en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de otros cantones.



# Universidad Del Azuay

# Facultad de Ciencias de la Administración

# Escuela de Contabilidad Superior

### Diseño de Tesis

"Auditoría de Gestión al Municipio del cantón San Fernando, provincia del Azuay, en el año 2011"

Autor: Marithza Marishel Peña Cañizares

Director: Ing. CPA. Paola León Ordóñez

Cuenca, Ecuador

2012

#### DISEÑO DE TESIS

#### **TEMA:**

"Auditoría de Gestión al Municipio del cantón San Fernando, provincia del Azuay, en el año 2011"

### 1 Selección y Definición del Tema

Este trabajo es el diseño preliminar para la realización de la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Está enfocada en la cátedra de Auditoria de Gestión, revisada durante la carrera y será aplicada en el Municipio del cantón San Fernando. Servirá para verificar que se estén cumpliendo las metas y objetivos con eficiencia, eficacia, economía y ecología, siempre apegados a las normas y disposiciones legales que rigen a la municipalidad.

#### 2 Delimitación del tema

El tema seleccionado para el presente trabajo se centrará en auditar la gestión del Municipio del cantón San Fernando en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2011.

#### 3 Descripción del objeto de Estudio

El Municipio del cantón San Fernando está ubicado en la calle Sucre y 10 de Agosto, frente al parque central. Está conformado por los siguientes Departamentos: Alcaldía, Secretaría General, Dirección de Obras Públicas, Dirección Financiera, Dirección de

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Planificación y Urbanismo, Asesoría Jurídica, Biblioteca, Recaudación, Tesorería,

Comisaría, Contabilidad, Jefatura de Avalúos y Catastros, Bodega y Fiscalización.

El actual Alcalde, elegido para el período 2009 – 2014 es el Ing. Marco Peña Calle y

junto a 43 servidores conforman la organización funcional de la Institución.

Se rige por la Ley de Régimen Municipal, en cuyo Art. 12 se describen los fines del

Municipio.

Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y

protección de los intereses locales.

Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y

rurales, y,

Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los

asociados para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la

Nación.

Fuente: www.sanfernando.gob.ec

Justificación

Considero este trabajo de investigación de gran beneficio en mi vida profesional, ya que

es una oportunidad para poner en práctica lo aprendido en las aulas de clase y adquirir

experiencia.

Hoy en día la Auditoría de Gestión se ha convertido en un método muy importante para

diagnosticar problemas en la Institución y sus causas, mediante la recopilación, análisis y

síntesis de información. Es de gran ayuda para la Municipalidad, ya que el Auditor

311

puede aportar con ideas constructivas, y elementos de control específicos para mejorar la calidad y la productividad de la Institución.

Por este motivo, el alcalde del cantón Ing. Marco Pena, concejales y todo el personal del Municipio apoyan este proyecto y ponen a mi disposición el material y la información necesaria para ponerlo en marcha.

#### 5 Planteamiento del problema

Durante varios años no ha sido posible conocer efectivamente el desenvolvimiento del Municipio del cantón San Fernando pues no se ha realizado una Auditoria de Gestión previa, esto ocasiona las siguientes deficiencias:

- Falta de conocimiento de los riesgos a los que esta expuesta la Institución
- Ausencia de Indicadores de Gestión que sirvan para medir la eficiencia, eficacia en el cumplimiento de los objetivos
- Falta de controles que sirvan para mejorar la producción y el buen uso de los recursos.

#### 6 Objetivos

#### **6.1 Objetivo General**

Auditar la Gestión al Municipio del cantón San Fernando, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía en el cumplimiento de las metas y objetivos y en base a ello emitir conclusiones y recomendaciones.

#### **6.2 Objetivos Específicos**

- Conocer el Municipio y sus aspectos generales sobre los cuales se basara el presente estudio.
- Revisar los fundamentos teóricos de la Auditoria de Gestión, que ayudaran al desarrollo práctico de la misma en el Municipio.

 Aplicar la Auditoria de Gestión y recomendar acciones practicas y realizables para incrementar la productividad y obtener mejores resultados.

#### 7 Marco de referencia

#### 7.1 Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo es necesario conocer las siguientes definiciones:

**Auditoría de Gestión.-** Art. 21 de la LOCGE: "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".

Control Interno.- Art. 9, 10, 11 de la LOCGE: "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. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas y la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será de responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado".

Basado en el Manual específico de Auditoría de Gestión publicado en el año 2008, cuyo autor es el Economista CPA. Teodoro Cubero Abril, se destaca lo siguiente:

**Control de Gestión.-** Mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes mediante el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos.

Elementos del Control de Gestión.- Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética, Equidad, Rendimiento.

**Componentes del COSO ERM.-** Ambiente interno de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y Monitoreo.

**FODA.-** Método analítico para analizar el contexto competitivo del Municipio desde el punto de vista interno (Ambiente organizacional), aquí se encuentran las fortalezas y debilidades y el enfoque externo (Entorno) con oportunidades y amenazas.

**Evidencia.**- Elementos que sirven para probar lo que el Auditor afirma sobre los hechos examinados durante la Auditoría. Si estos son suficientes y competentes, respaldaran el examen y sustentan el contenido del informe.

**Riesgo.**- Cualquier evento futuro incierto que puede impedir, obstaculizar o comprometer el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización.

**Gestión de riesgo.**- Proceso para identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.

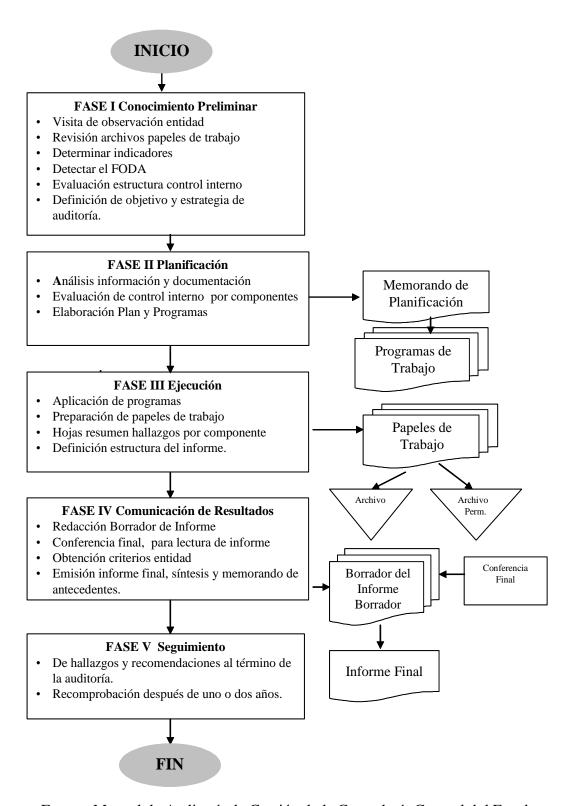
**Planeación Estratégica**.- Proceso estructurado, participativo por el cual el Municipio fija su misión, visión, metas y objetivos y se propone lograr en un lapso de tiempo determinado y aplicando los elementos del control de gestión.

**Técnicas de auditoría**.- Son métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a su juicio para obtener información y evidencias para sustentar sus opiniones y conclusiones durante un examen de Auditoría. Entre las más conocidas y utilizadas tenemos: la comparación, observación, rastreo, entrevista, encuesta, tabulación, cálculo.

**Papeles de Trabajo.-** Documentos o medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor en los cuales se encuentra plasmada la evidencia suficiente y competente para respaldar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

**Indicadores de Gestión Municipal.-** Son instrumentos que sirven para medir y evaluar la gestión municipal, a través del cumplimiento de metas y objetivos. Para aplicar los indicadores de gestión es necesario que se cuente con un sistema de Control Interno en el municipio.

#### Fases de la Auditoría de Gestión.



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

### 8 Esquema tentativo del trabajo

"Auditoría de Gestión al Municipio del cantón San Fernando, provincia del Azuay, en el año 2011"

### ÍNDICE

CAPÍTULO I Aspectos generales del Municipio del cantón San Fernando.

- 1.1 Introducción.
- 1.2 Datos generales del cantón.
- 1.3 Reseña Histórica.
- 1.4 Situación actual.
- 1.5 Misión.
- 1.6 Visión.
- 1.7 Objetivos.
- 1.8 Organigrama.
- 1.9 Estructura económica y financiera.

# CAPÍTULO II Fundamentos Teóricos de la Auditoría de Gestión

- 2.1 La Gestión del Gobierno
  - 2.1.1 Rol del nuevo Estado
  - 2.1.2 Gestión del nuevo Estado
  - 2.1.3 Control de gestión
    - 2.1.3.1 Definición
    - 2.1.3.2 Propósito
    - 2.1.3.3 Instrumentos del Control de Gestión
    - 2.1.3.4 Elementos del Control de Gestión
    - 2.1.3.5 Alcance y orientación
    - 2.1.3.6 Aspectos a ser verificados

#### 2.2 La Auditoría de Gestión

- 2.2.1 Definición
- 2.2.2 Propósitos y Objetivos
- 2.2.3 Alcance
- 2.2.4 Enfoque
- 2.2.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión
- 2.2.6 Equipo Multidisciplinario
- 2.2.7 Control interno
- 2.2.8 Riesgos
- 2.2.9 Muestreo
- 2.2.10 Evidencias competentes y suficientes
- 2.2.11 Técnicas de auditoria
- 2.2.12 Parámetros e indicadores de gestión

# CAPÍTULO III Aplicación de la Auditoria de Gestión al Municipio de San Fernando

- 3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar
- 3.2 Fase II: Planificación
- 3.3 Fase III: Ejecución
- 3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados
- 3.5 Fase V: Seguimiento
- 3.6

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

### 9 Metodología

### 9.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo será aplicado con los siguientes tipos de investigación:

- Descriptiva.- Para conocer las costumbres y situaciones del Municipio del cantón San Fernando, examinar las características del problema que se pretende solucionar, mediante la recolección y clasificación de datos para encontrar semejanzas, diferencias y relaciones que nos permitan su interpretación.
- Histórica.- Permitirá reunir, examinar, verificar sucesos pasados del Municipio, plasmados en fuentes primarias y secundarias, para conocer sus antecedentes e interpretarlos de manera adecuada.
- Explicativa.- En busca de explicaciones de los hechos que ocurren dentro del municipio, y su relación causa y efecto

#### 9.2 Técnicas de Investigación

- Bibliográfica.- Me permitirán utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo mi trabajo de investigación. (libros, internet)
- Entrevistas.- Mediante conversaciones profesionales, para obtener información acerca del tema de investigación.
- Cuestionarios y Encuestas.- Con preguntas previamente elaboradas dirigidas al personal de la Municipalidad.

#### 10 Recursos.

#### 10.1 Recursos Humanos

El desarrollo del presente trabajo es de responsabilidad de Marithza Marishel Peña Cañizares, con el apoyo de la Ing. CPA Paola León Ordoñez como Directora.

La información será obtenida con ayuda del personal del Municipio del cantón San Fernando.

### 10.2 Recursos Materiales.

Se utilizarán los siguientes recursos materiales:

- Computador
- Cámara digital
- Dispositivos de almacenamiento magnético
- Suministros de oficina

### 10.3 Recursos Financieros.

DETALLE	VALOR	UTILIZACIÓN
Hojas	\$10,00	Impresión de diseño, tesis.
Copias	\$ 5,00	Recolección de Información.
Empastado de tesis	\$ 50,00	Presentación de trabajo final.
Carpetas	\$ 2,00	Presentación de avances.
Útiles de oficina	\$ 5,00	Desarrollo del trabajo.
Transporte, viáticos	\$100,00	Traslado a la institución y
		alimentación.
TOTAL	\$172,00	

#### 9. Cronograma de Actividades

Actividad	ABRIL				MAYO			JUNIO			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB.					
Actividad		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema de																								
tesis																								
Elaboración del diseño																								
Aprobación del diseño																								
Recolección de																								
información																								
Procesamiento de																								
información																								
Analisis de información																								
Desarrollo de capítulos																								
Conclusiones y																								
recomendaciones																								
Revisión final																								
Empastado																								
Presentación																								

### 11 Bibliografía.

- CUBERO A. Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca-Ecuador, 2009.
- CUBERO A. Teodoro, "Auditoría de Gestión en el Sector Público". Cuenca-Ecuador.
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
- MEJIA, Rubí, Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, Primera edición, Universidad EAFIT, Colombia, 2006.
- "Ley Orgánica de Régimen Municipal"
- "Normas Ecuatorianas de Auditoría"
- www.uazuay.edu.ec
- www.noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-historica.php
- www.noemagico.blogia.com/2006/100101-la-investigacion-descriptiva.php
- www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm
- www.contraloria.gob.ec
- www.sanfernando.gob.ec