



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de los Bancos, año 2010”

Trabajo de fin de carrera
previo la obtención del título
de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría.

Autor:

Mónica Alexandra Ochoa González

Director:

Eco. Ángel Romelio Muñoz Guamán

SAN MIGUEL DE LOS BANCOS - ECUADOR

2012

Economista

Ángel Romelio Muñoz Guamán

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE
LA U.T.P.L.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: Mónica Alexandra Ochoa González, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, febrero del 2012.

f).....

Eco. Ángel Romelio Muñoz Guamán

DIRECTOR DE TESIS

“Yo **Mónica Alexandra Ochoa González**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora: Mónica Alexandra Ochoa González

Cédula: 070490980-3

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....

Mónica Alexandra Ochoa González

DEDICATORIA

A mi papi, Ángel Ochoa, quien con su esfuerzo me ha ayudado a llegar hasta el cumplimiento de esta gran meta, quien desde que era pequeño inculcó en mí el estudio, mi papi quien con sus chistes logró cambiar aquellos momentos de desespero por momentos especiales, por momentos se seguir adelante. A mi mami Mariana que con sus cuidados y dedicaciones ha logrado que haya llegado hasta aquí. A mi hermana Gaby que cuando me veía en momentos difíciles siempre estaba ahí para ayudarme en lo que necesitaba.

A mi novio precioso, quien con su compañía y ayuda logró encaminarme hasta este hermoso momento, quien compartió cada malestar, cada preocupación, cada desespero y cada lágrima durante toda mi carrera y siempre estuvo ahí, aunque muchas veces soportó mi mal genio y lo cambió por una sonrisa. Gracias Darío Muñoz.

Y también me la dedico a mí, porque muchas veces cambié las diversiones por mis libros de universidad, sin olvidarme de Diosito y de mi Virgencita en quienes puse mi fe y mi confianza siempre.

AGRADECIMIENTO

Un gran agradecimiento a la máxima autoridad del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, quien me permitió elaborar mi trabajo de tesis, porque primero me aprobó realizar la auditoría dentro de la Institución, segundo me prestó todas las facilidades del caso y por último como ex estudiante de la UTPL comprendió todos mis pedidos y a mis compañeros de trabajo que me dieron todas las facilidades del caso para su desarrollo.

En mi casita a mi familia y también a mi novio, quienes comprendieron que por cumplir con mi trabajo de tesis los abandoné un poco, pero están felices por cumplir mi meta.

En general un agradecimiento a todos quienes de una u otra manera han hecho este sueño realidad, sin dejar de lado a mis profesores de cada una de las materias, mi Director que me guió para el cumplimiento de este trabajo y como digo yo a mi Universidad, por darme esta oportunidad de cumplir un gran sueño. Gracias por permitirme ser más.

ÍNDICE

AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
CAPÍTULO 1	1
1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	1
1.1 Descripción del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos.....	1
1.2 Base legal	3
1.3 Organigrama estructural y funcional.....	6
1.3 Plan estratégico	15
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivos Generales.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO 2	20
2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1. Auditoría de gestión	20
2.1.1 Definición	20
2.1.2 Objetivos de la Auditoría De Gestión:	22
2.1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión:	23
2.1.4 Beneficios de la Auditoría de Gestión	24
2.1.5 Riesgos de la Auditoría de Gestión	24
2.2. Procesos de auditoría de gestión.....	26
2.2.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	27
2.2.2 PLANIFICACIÓN	28

2.2.3 EJECUCIÓN.....	30
2.2.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	31
2.2.5 SEGUIMIENTO.....	32
2.3. Indicadores para la Auditoría de Gestión.....	34
2.3.1 Definición	34
2.3.2 Aspectos Generales.....	35
2.3.3 Patrones para la Especificación de Indicadores.....	36
2.3.4 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión	38
2.3.5 Ventajas que tiene contar con Indicadores de Gestión.....	39
2.3.6 Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	40
2.3.7 Construcción de Indicadores de Gestión para el Sector Público.....	47
2.4 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	48
2.4.1 Equipo Multidisciplinario.....	48
2.4.2. Control Interno	48
2.4.3 Tipos de Control Interno	49
2.4.4 Modelos de Evaluación del Control Interno.....	50
a) COSO I.....	50
b) COSO II.....	55
c) MICIL.....	60
d) CORRE.....	61
2.5. HERRAMIENTAS DEL CONTROL INTERNO.....	62
2.6 Evaluación de los riesgos.....	65
2.7 Muestreo de La Auditoría	68
2.8 Evidencias Suficientes y Competentes	69
2.9 Técnicas más utilizadas.....	69
2.10 Papeles de trabajo.....	71
CAPITULO 3	75

3. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	75
3.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.....	75
3.1.1 Entrevistas.....	77
3.1.2 Medición de Riesgo Preliminar.....	93
3.1.3 Reporte de Planificación Preliminar.....	95
3.2 PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	97
3.2.1 Plan de Auditoría de Gestión.....	97
3.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	104
a) Planificación específica para el Departamento de Tesorería y Recaudación.....	104
3.3.1 Evaluación de Control Interno.....	108
3.3.2 Hallazgos de Control Interno.....	110
3.3.3 Medición de Riesgos.....	114
b) Planificación Específica para el Departamento de Guardalmacén.....	117
3.3.4 Evaluación del Control Interno.....	121
3.3.5 Hallazgos de Control Interno.....	124
3.3.6 Medición de Riesgo.....	128
3.4 INFORME DE CONTROL INTERNO.....	130
3.5. EJECUCIÓN.....	136
3.5.1 Programa Específico de Tesorería y Recaudación.....	136
a) Papeles de Trabajo.....	137
3.5.2 Programa Específico de Guardalmacén.....	145
a) Papeles de Trabajo.....	146
3.6 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	150
INFORME DE AUDITORÍA.....	150
3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	157
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES.....	158

GLOSARIO DE TÉRMINOS	159
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	163

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de Simbología de los Flujogramas.....	64
Tabla 2: Simbología para Flujogramas	67

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión	26
Ilustración 2: Planificación de la auditoría de gestión.	28
Ilustración 3: Relación control interno-indicadores	34
Ilustración 4: Medición actividades.....	34
Ilustración 5: Composición de un indicador.	36
Ilustración 6. Mapa de factores clave de éxito de la gestión.....	37
Ilustración 7: Ejemplo indicador de resultado por área y desarrollo de información	41
Ilustración 8: Ejemplo indicador estructural.	41
Ilustración 9: Ejemplo indicadores de recursos.....	42
Ilustración 10: Ejemplo indicadores de procesos.....	43
Ilustración 11: Ejemplo indicadores de personal.....	43
Ilustración 12: Ejemplo indicador interfásico.....	44
Ilustración 13: Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión.....	46
Ilustración 14. Componentes del COSO I.....	51
Ilustración 15. Componentes del COSO II	56
Ilustración 16. Componentes del CORRE	62

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de Auditoría de Gestión fue desarrollado en el cantón San Miguel de los Bancos provincia de Pichincha, al Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, período enero-diciembre 2010; cuya finalidad fue verificar y analizar el grado de eficiencia, eficacia, calidad y gestión con que se manejan los recursos de esta Institución pública, éste proyecto contiene los principales antecedentes, base legal, estructura organizacional y funcional de la entidad, así como un resumen general, soporte técnico, generalidades, conceptos, importancias, ventajas y herramientas de la Auditoría de Gestión. Dentro de éste además se desarrollaron todas las fases de la auditoría y se emitió un informe final, que presenta los resultados de la investigación a través de la información obtenida y la aplicación de conceptos y técnicas, finalmente se redacta las conclusiones y recomendaciones, para que sean aplicadas por las autoridades del Gobierno Municipal.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Descripción del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos

El cantón de San Miguel de los Bancos es un cantón joven con apenas veinte años de cantonización, fue creado mediante registro oficial No. 622 del 14 de febrero de 1991, siendo en aquel entonces Presidente de la República el Dr. Rodrigo Borja.

Este Gobierno Municipal ha tenido como autoridades al Señor Miguel Pesantez, Dr. Benigno Villagómez, Ing. Patricio Veintimilla y Lcdo. Marco Calle, siendo el último en la actualidad el Alcalde de este cantón.

Al momento el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, goza de autonomía política, administrativa y financiera, de acuerdo al Art. 238 de la Constitución y Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El Gobierno Municipal está conformado por un **Concejo Municipal**, que es el órgano de legislación y fiscalización, que debe estar integrado por el **alcalde o alcaldesa**, que la presidirá con voto dirimente; y por los **concejales y concejalas** elegidos por votación popular, de acuerdo a la Ley electoral.¹

Los recursos financieros de la municipalidad provienen de: ingresos propios, transferencias del presupuesto general del Estado, otros tipos de transferencias legados y donaciones, participación de las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables y de aquellos recursos provenientes de financiamiento.²

La Constitución de la República del Ecuador, aprobada mediante referéndum el 20 de octubre del 2008, en su Art. 264 expresa: "Los Gobiernos Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determina la Ley:"

- 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 plurinacional 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.

¹ Art. 56, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

² Art. 17, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividad 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.
- 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.

Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.
- La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales.
- El fortalecimiento de la unidad nacional de la diversidad.

- La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable.
- La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural.
- La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias.
- El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir.
- La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la constitución, a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes.

En la actualidad el gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos está conformado por una estructura orgánica distribuida en varios departamentos, mismos que cuentan con empleados y trabajadores que prestan sus servicios para el funcionamiento de la municipalidad. El gobierno municipal cuenta en la actualidad con 52 empleados y 58 trabajadores, quienes están organizados en asociación de empleados y sindicato de trabajadores respectivamente.

1.2 Base legal

El marco legal que regula el accionar del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de Los Bancos, lo conforman las siguientes disposiciones legales:

1. La Constitución de la República del Ecuador.
2. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
3. Las Normas de Control Interno.
4. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
5. Ley Orgánica del Servicio Público.
6. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
7. Ley de Régimen Tributario Interno
8. Ley de las Finanzas públicas.
9. Código de trabajo
10. Reglamento general de bienes del sector público.
11. Ordenanzas municipales.
12. Otras disposiciones legales, reglamentos e instructivos internos.

Desde finales del año 2010 está regido por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, dentro de este código se establecen las funciones que debe cumplir, mismas que son:

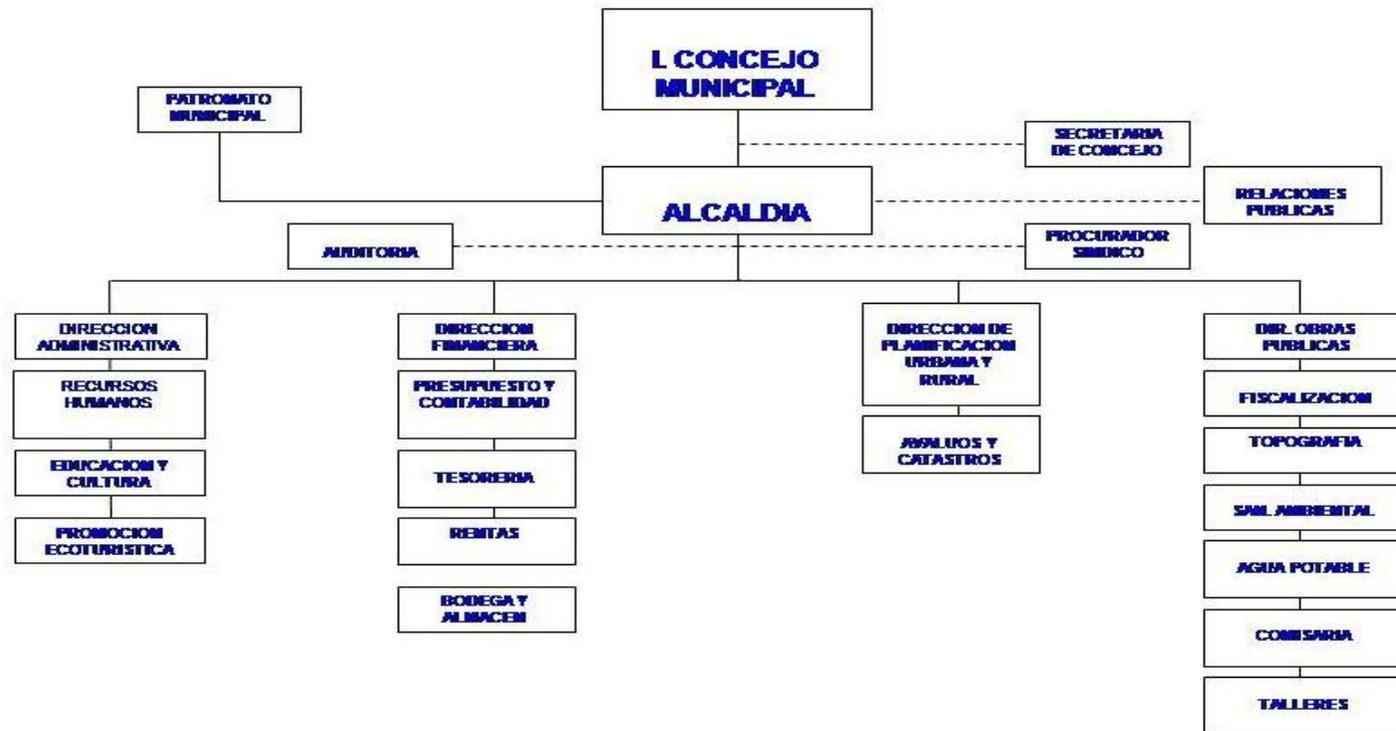
- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio.
- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, 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 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 parroquial y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- 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.
- Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal.
- Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantías y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los concejos

cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derecho de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales.

- Regular, prevenir y controlar la contaminación en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales.
- Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres: servicio de faenamiento, plazas de mercado y cementerios.
- Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización.
- Crear y coordinar los concejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, seguridad y convivencia ciudadana.
- Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres.
- Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas empresariales o profesionales, que se desarrollan en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad.
- Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.
- Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana.
- Así como las demás funciones establecidas en la Ley.

1.3 Organigrama estructural y funcional

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS



Fuente: Orgánico Estructural – Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos
Elaborado por: Jefatura de Recursos Humanos

De acuerdo al Código de COOTAD literal i) del Artículo 60, faculta al Alcalde resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo: expedir la estructura orgánico – funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal.

La Estructura Orgánica del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos y que está en vigencia, es la que regirá para el normal funcionamiento de las actividades dentro del proceso de optimización de recursos.

La Estructura Orgánica del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos comprende los siguientes niveles administrativos:

- **Nivel Directivo** de la Municipalidad que comprende en concejo municipal con sus comisiones, a través de la planificación de actividades y programas.
- **Nivel Asesor**, a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- **Nivel Operativo**, dirección de obras públicas para la dotación de infraestructura básica y equipamiento para el cantón, por medio de la ejecución de obras de alcantarillado y agua potable.
- **Nivel de apoyo**, compuesto por las direcciones administrativa y financiera, conformada por las jefaturas de avalúos y catastros, contabilidad, tesorería, y personal.

CONCEJO MUNICIPAL:

- El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones.
- Regular mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la Ley.
- Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios q presta y obras que ejecute.
- Expedir acuerdo o resoluciones, en el ámbito de competencia del Gobierno Municipal, para regular temas instituciones específicos o reconocer derechos particulares.
- Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos.
- Conocer la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal.

- Aprobar u observar el presupuesto, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial, así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas.
- Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa, traspasos de partidas presupuestarias y reducción de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten.
- Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución. La ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto.
- Aprobar la creación de empresa públicas o la participación de empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la Ley. La gestión de los recursos hídricos serpa exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales.
- Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal.
- Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resuelto por el alcalde conforme a la Ley.
- Fiscalizarla gestión del alcalde del gobierno municipal, de acuerdo al COOTAD.
- Destituir con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al alcalde, al vicealcalde y concejales, que hubieran incurrido en una de las causales previstas en el COOTAD, garantizando el debido proceso.
- Elegir de entre sus miembros al vicealcalde del gobierno municipal.
- Designar, de fuera de su seno, al secretario de concejo, de la terna presentada por el alcalde.
- Decidir la participación en mancomunidades o consorcios.
- Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias respetando la proporcionalidad de la representación política y población urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el Alcalde.

- Conceder licencias a sus miembros que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo.
- Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte el alcalde.
- Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados.
- Crear, fusionar o suprimir parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menos de habitantes del previsto en el COOTAD.
- Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones.
- Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón de conformidad con las leyes sobre la materia y establecer el régimen urbanístico de la tierra.
- Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales.
- Regular mediante ordenanza de delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial.
- Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia.
- Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria.

ALCALDÍA:

- Ejercer la representación legal del gobierno municipal y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico.
- Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno municipal.

- Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del concejo municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa.
- Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno municipal.
- Presentar con facultad privativa proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifique, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno.
- Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacional, interculturalidad y respeto a la diversidad con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y de la sociedad, para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la constitución y la Ley.
- Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en el COOTAD. La proforma de presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación.
- Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas.
- Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico funcional del gobierno municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno municipal.
- Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes.
- Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal.
- Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas y organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejales, concejalas y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias.

- Presidir de manera directa a o través de su delegado o delegada el concejo cantonal para la igualdad y equidad en su respectiva jurisdicción.
- Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del concejo en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia.
- La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en caso especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El alcalde deberá informar al concejo municipal sobre dichos traspasos y las razones de los mismos.
- Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a este hubiere correspondido adoptarlas para su ratificación.
- Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos en las parroquias urbanas de su circunscripción, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia. Cuando los espectáculos públicos tengan lugar en las parroquias rurales, se coordinará con el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural respectivo.
- Organización y empleo de la política municipal en los ámbitos de su competencia dentro del marco de la constitución y la ley.
- Integrar y prescindir la comisión de mesa.
- Suscribir las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa.
- Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas.
- Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos.
- Resolver los reclamos administrativos que le corresponden.

- Presentar al concejo y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma como se hubieren cumplido y programas aprobados por el concejo.
- Solicitar la colaboración de la policía nacional para el cumplimiento de sus funciones.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:

- Programar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con los recursos humanos, servicios de apoyo, administrativos y generales del gobierno municipal.
- Proporcionar un oportuno y eficiente servicio de apoyo que permitirá un funcionamiento apropiado de las dependencias.
- Dirigir y supervisar el servicio de transporte y mantenimiento del parque automotor así como la contratación de seguros para los mismos.
- Mantener contacto permanente con todas y cada una de las dependencias del gobierno municipal, a efectos de utilizar y dotar de manera armónica y efectiva los recursos y servicios de salud.
- Programar, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con selección, clasificación, remuneraciones, evaluaciones, capacitación, bienestar social, etc.; para el personal municipal.
- Asesorar a los directivos, funcionarios y empleados en políticas de administración de personal y coordinar estos aspectos con la dependencia de la institución.
- Establecer y desarrollar políticas y directrices para un eficiente manejo del personal.
- Estudiar, preparar e implementar en los diferentes niveles, normas, sistemas y procedimientos administrativos.
- Programar y ejecutar proyectos de asistencia social, medico-dental y otros, conducente al bienestar del personal del municipio.
- Dirigir y supervisar la elaboración del plan de adquisición de acuerdo con las leyes y reglamentos.

- Cumplir y hacer cumplir la ley de servicio civil y carrera administrativa y su reglamento general, el código de trabajo y más leyes pertinentes; procurando armonizar los derechos de los servidores municipales con los intereses de la institución.

DIRECCIÓN FINANCIERA:

- Elaborar, coordinadamente con las unidades correspondientes la proforma presupuestaria del I. Municipio, de conformidad con las leyes y reglamentos, la que será sometida a estudio de la comisión respectiva.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución del sistema financiero del I. Municipio de acuerdo con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
- Vigilar la aplicación correcta del control interno previo y concurrente al desembolso de los recursos económicos de la institución.
- Administrar con un sistema adecuado el control de bienes patrimoniales e inventarios.
- Supervisar, evaluar el funcionamiento adecuado de la contabilidad, control y ejecución presupuestaria como la administración de la caja para realizar los correctivos que sean necesarios.
- Controlar la correcta custodia, uso y registro de los recursos financieros del municipio conforme a las disposiciones legales establecidas para el efecto.
- Organizar, dirigir y supervisar la elaboración de estados financieros de la Institución Municipal.
- Asesorar al Alcalde, al concejo, y demás órganos administrativos, sobre aspectos de orden financiero.
- Elaborar y remitir oportunamente en las fechas y plazos establecidos por los organismos competentes, los balances y estados financieros consolidados y demás informaciones que sean requeridas.
- Autoriza y legalizar el pago de los gastos establecidos en el presupuesto del municipio, y las establecidas en normas y disposiciones legales sobre la materia.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN:

- Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo cantonal, de acuerdo con las políticas, metas y estrategias del municipio.

- Proponer al concejo las políticas más adecuadas que orienten al desarrollo integral del cantón.
- Preparar planes, programas y proyectos que deba aprobar el concejo municipal de acuerdo a sus necesidades y dentro del plan de desarrollo cantonal.
- Preparar planes, programas y proyectos para el cantón, incluyendo alternativas de financiamiento e informar a la Alcaldía y a las comisiones correspondientes.
- Participar y coordinar con las demás unidades del municipio, la formulación de los planes, programas y proyectos, así como responsabilizarse de la evaluación y seguimiento de los mismos.
- Receptar, estudiar y evaluar los proyectos y programas que presenten las demás unidades administrativas del municipio.
- Elaborar conjuntamente con el área financiera y en coordinación con las demás unidades administrativas del Municipio, la proforma presupuestaria de la institución, la que será enviada para los trámites correspondientes.
- Realizar el seguimiento, control y evaluación, por lo menos semestralmente de los proyectos y programas asignados a las diferentes unidades administrativas del Municipio.
- Establecer un flujo permanente de información sobre las actividades que se desarrollan en el área de su competencia, y que permita la toma de decisiones en forma oportuna.
- Analizar e informar al alcalde sobre los planes, programas y proyectos elaborados por otras instituciones del sector público y que tengan incidencia en el cantón San Miguel de los Bancos.

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS:

- Programar, dirigir, ejecutar y supervisar todas las obras de infraestructura física que el Municipio realice, especialmente las de vialidad, de infraestructura social, salud, educación, protección social, recreación y otras, e informar al Alcalde al respecto.
- Dictaminar sobre los puntos que les sean sometidos a su estudio, con, la mayor brevedad posible.
- Controlar y supervisar la ejecución de todos los trabajos relacionados con vialidad que estén a cargo directa o indirectamente del Municipio de acuerdo a sus programas y proyectos multisectoriales.
- Elaborar los presupuestos y planes de construcciones del I. Municipio y responsabilizarse de los mismos.

- Suscribir los planos de las edificaciones y obras civiles del Municipio.
- Absolver las consultas que hicieron el Alcalde o el Concejo; y formar un archivo de sus informes, comunicaciones, dictámenes, contratos y planes de orden cronológico y con la clasificación necesaria.
- Controlar el avance de cada una de las obras, e informar periódicamente a la Alcaldía o Comisiones respectivas, del estado de ellas.
- Asistir a las sesiones del Concejo, cuando se requiera presencia, con voz informativa.
- Mantener eficiente coordinación con las demás dependencias y Unidades de la Institución.
- Disponer el uso racional del recurso humano de acuerdo a las necesidades prioritarias de las diferentes obras y proyectos que estén a su cargo.
- Las demás funciones que le asignare el Alcalde, en el área de competencia.

1.3 Plan estratégico

1.3.1 Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad del cantón San Miguel de Los Bancos, impulsar, agilizar, orientar y fomentar el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y proyectos para brindar SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD orientados al desarrollo económico, humano, social, cultural, ambiental y productivo, en coordinación con la comunidad y organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente.

1.3.2 Visión

La I. Municipalidad del Cantón San Miguel de Los Bancos para el año 2014, está constituida en un organismo modelo de gestión pública con perspectiva en el desarrollo local, cuenta con una organización interna eficiente, con enfoque gerencial ,generadora de productos y servicios de calidad, convertida en un polo de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable y sostenible de sus recursos, dotada de los servicios básicos y equipamiento urbano funcional, poseedora de autoridades con un gobierno democrático y una ciudadanía comprometida y responsable en la gestión del desarrollo con equidad.

1.3.3 Valores

Los valores corporativos son el alma de la cultura organizacional, son los que revitalizan y la ponen operativa y nos llevan de la misión a la realización de la visión. De esta manera, la actividad institucional se rige bajo los siguientes valores:

- **LIDERAZGO**
- **OBJETIVIDAD**
- **EXCELENCIA**
- **INNOVACIÓN**

El mejor antídoto contra la corrupción es que todos seamos honestos en nuestros actos de la vida pública y privada y que practiquemos los valores morales de transparencia, responsabilidad, honestidad, lealtad, imparcialidad, compromiso, entre otros.

Por tanto, la conducta de todos y cada uno de los miembros de la Institución, se regirá bajo los valores institucionales que se describen a continuación.

Estos fundamentos éticos se observarán en todas las acciones que se desarrollen tanto institucional como personalmente.

□ **TRANSPARENCIA:** Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente, El Municipio de San Miguel de Los Bancos dará a conocer los resultados de la gestión realizada, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión institucional, se dan a conocer a la sociedad y están a disposición de las entidades competentes.

□ **RESPONSABILIDAD:** Asumir y hacerse cargo de sus actos y juicios en el ejercicio de sus funciones. El Municipio de San Miguel de Los Bancos en cumplimiento de la misión y en el ejercicio de sus funciones, responde ante la sociedad y las autoridades competentes por la acción u omisión de sus actos.

Así también el Municipio de San Miguel de Los Bancos respaldará y defenderá a sus funcionarios en las acciones que se tomen en su contra derivadas del ejercicio de sus funciones.

□ **HONESTIDAD:** Disposición a obrar con honradez y justicia. El Municipio de San Miguel de Los Bancos, sus funcionarios, empleados y trabajadores cumplen con el ejercicio de sus funciones, actuando acorde con los principios, los valores y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y social.

□ **LEALTAD:** Fidelidad en el trato y el desempeño. El servidor del Municipio de San Miguel de Los Bancos es fiel a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios constitucionales y legales.

□ **IMPARCIALIDAD:** Reconocer la igualdad y objetividad sin otorgar preferencia alguna. El Municipio de San Miguel de Los Bancos toma decisiones con objetividad, sin preferencia de ninguna índole. Los servidores de la entidad tratan con igualdad a todos aquellos ciudadanos que requieren de sus servicios.

□ **COMPROMISO:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. El Municipio de San Miguel de Los Bancos cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos públicos. Los

servidores de la entidad desarrollan las funciones encomendadas, aportan a la consecución de sus planes y hacen propia la misión y la visión de la Entidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivos Generales

La Municipalidad de San Miguel de Los Bancos, entre sus objetivos primordiales tiene los siguientes:

- 1.- Procurar el bienestar de la comunidad y contribuir al fomento y protección de los intereses de la ciudadanía.
- 2.- Planificar e impulsar el desarrollo físico, económico y social del Cantón en sus áreas urbanas y rurales, ejecutando obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana digna.
- 3.- Implantar un diseño organizacional moderno de administración municipal.
- 4.- Garantizar durante la gestión administrativa, transparencia, excelencia, calidad, eficiencia y eficacia.
- 5.- Atender prioritariamente las áreas de salud, educación, social, deportiva, cultural, desarrollo urbano y saneamiento ambiental.
- 6.- Ajustar constantemente los recursos económicos, materiales y humanos para emprender acciones que permitan captar los recursos económicos para la ejecución de obras.
- 7.- Controlar y evaluar periódicamente y conjuntamente con las diferentes comisiones edilicias, directores, jefes de sección la ejecución y el avance de las obras en marcha.

1.4.2 Objetivos Específicos

ÁREA DE SALUD

Gestionar ante los organismos nacionales e internacionales el desarrollo de campañas de prevención y tratamiento de enfermedades, parasitosis, desnutrición, entre otros que afectan significativamente a los sectores vulnerables de nuestro Cantón principalmente.

La constitución en su parte pertinente, determina las competencias exclusivas de las Municipalidades, y una de ellas tiene relación directa con el mejoramiento de la infraestructura en ésta área, en este orden la Municipalidad de San Miguel de Los Bancos velará constantemente por cumplir con ésta obligación.

ÁREA EDUCACIÓN

Gestionar ante los organismos Nacionales e Internacionales, la ayuda necesaria que permita el mejoramiento de la educación en el Cantón, y apoyar en la medida de sus posibilidades cuanto gestión considere oportuna y enmarcada dentro de las normativas legales vigentes.

Construir y mejorar la infraestructura de ésta área creando espacios para un desarrollo digno.

ÁREA SOCIAL

Promover el desarrollo social a través de la gestión Municipal y la participación ciudadana.

Promocionar la imagen del cantón para incentivar el desarrollo turístico, como generador de divisas y fuentes de trabajo.

Minimizar el problema de vivienda especialmente de las personas de bajos recursos económicos.

Promover la seguridad ciudadana.

Procurar atender favorablemente a los sectores vulnerables a través de programas de desarrollo social.

ÁREA DEPORTIVA

Gestionar la construcción de áreas de esparcimiento familiar que incluya canchas deportivas, aparatos para juegos infantiles, espacios verdes de recreación y otros que contribuyan a fomentar el deporte e integrar la familia.

ÁREA CULTURAL

Promover la cultura a través de programas culturales masivos que incluya así mismo el apoyo en la medida de las posibilidades a los exponentes de las diferentes manifestaciones culturales y artísticas.

ÁREA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL

Formular planes de salubridad y manejo ambiental que contribuya a que los ciudadanos ejerzan su derechos, pero también cumplan sus deberes, estableciendo normas y convenios en donde conste claramente cuál es el papel del Municipio y de los ciudadanos en esta difícil tarea de evitar la contaminación a fin de lograr una forma de vida digna.

ÁREA DE DESARROLLO URBANÍSTICO

Adecentar aplicando el principio de la regeneración urbana, las diferentes calles del cantón, realizando y destinando la mayor parte de los recursos a las áreas populares que demandan mayor obra pública.

Mejorar el ornato del Cantón, beneficiando al desarrollo turístico y con esto al ingreso de divisas para el aparato productivo local.

Coordinar con las autoridades de tránsito la ejecución de un plan de ordenamiento del transporte vehicular en el área urbana.

Establecer ordenanzas que promuevan mejorar el ornato del Cantón con participación ciudadana.

Estos objetivos nos permitirán construir los siguientes escenarios para lograr el crecimiento del cantón San Miguel de los Bancos:

- ✓ San Miguel de Los Bancos habitable y turístico.
- ✓ San Miguel de Los Bancos saludable.
- ✓ San Miguel de Los Bancos educativo y cultural.
- ✓ San Miguel de Los Bancos deportivo y recreativo.
- ✓ San Miguel de Los Bancos habitable y turístico.
- ✓ San Miguel de Los Bancos integrador.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoría de gestión

2.1.1 Definición

Antes de describir que es una auditoría de gestión, me permitiré mencionar algunos conceptos que conllevan a definir y entender con mayor claridad su definición:

Auditoría: Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse

Gestión: es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, lo que busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, su desarrollo dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. Además comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia que garantice la supervivencia.

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.³

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

³ William P. Leonard, Auditoria Administrativa

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso. La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, porque constituye una auditoría integral y perfeccionada.

A continuación me internaré en conceptos y definiciones de la Auditoría de Gestión, punto principal de este proyecto investigativo, para el efecto indico que:

Auditoría de gestión: es un proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Es la actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o de servicios, a conformidad con las necesidades de los clientes.

Entre conceptos de varios actores, se puede enfocar las siguientes definiciones:

“Examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, 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, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.⁴

“Examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión”⁵

“Examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeños en la forma medida por los objetivos de su gerencia. Se centra en la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones” (O. Ray Whittington – Kurt Pany)

“Auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.”⁶

En las definiciones citadas se puede encontrar varios elementos comunes e importantes como: eficacia, eficiencia y calidad, por lo que los definiré en forma breve a cada uno de ellos.

⁴ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado.

⁵ Guía Didáctica. Auditoría I-UTPL.

⁶ Rafael Redondo Durán-Xavier Llopert Pérez-Dunia Durán Juvie, Auditoría de Gestión.

Eficacia: cumplimiento de las metas y objetivos, es decir relación de servicios y productos con los objetivos y metas programados.

Eficiencia: nivel de optimización en el uso de recursos, es decir la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Calidad: nivel de satisfacción percibido por el cliente, es decir la relación entre los productos y servicios y las expectativas del cliente.

2.1.2 Objetivos de la Auditoría De Gestión:

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Al ejecutar una auditoría de gestión se realizan estudios para determinar insuficiencias causantes de dificultades, actuaciones o acciones equivocadas, irregularidades y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. En muchos de los casos sucede que al perder espacios de tiempos muy grandes, empeore la situación de la empresa o entidad por la falta de un control adecuado.

El auditor durante la ejecución de una auditoría (trabajo), debe determinar y exponer todas las fallas y procesos defectuosos encontrados en la operación o desempeño de la empresa, esto con respecto a la planeación y cumplimiento de objetivos de la organización.

La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Además el auditor tiene la gran responsabilidad de una vez encontrados fallas, cuellos de botella, entre otros, recomendar mejoras a cada departamento o sección para que se implanten las correcciones necesarias.

Una vez indicado el objetivo de una auditoría de gestión, puedo indicar los siguientes como algunos de los objetivos principales:

Una auditoría de gestión tiene que:

Verificar si la entidad posee objetivos claros, con planes que sean coherentes y sobre todo apegados a la realidad de la empresa.

Vigilar que cuenten con las políticas adecuadas y su cumplimiento.

Justificar que los recursos de la entidad, estén siendo utilizados en forma adecuada, para esto verificará que los procedimientos sean los adecuados y en forma eficiente.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados

Comprobar que las actividades que se ejecutan o servicios que se ofrecen sean a satisfacción del cliente o usuario.

2.1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión puede ser de una área específica, un departamento o grupo de departamentos, en algunas ocasiones la auditoría abarca una combinación de dos o más áreas o departamentos.

En lo que respecta a la auditoría de gestión de una entidad pública:

La auditoría de gestión, puede abarcar a toda una entidad o parte de ella, ejemplo: proceso, actividad, etc., para examinar en forma minuciosa los aspectos operativo, administrativo y financiera y tiene los siguientes propósitos y objetivos:

Propósitos:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes, son necesarios y si es procedente desarrollar nuevos.
- Determinar la existencia de objetivos y planes coherentes, existencia y cumplimiento de políticas adecuadas, eficacia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados y confiabilidad de información y controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiencia.
- Identificar si se alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz, así como si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencia.

Objetivos:

- Verificar manejo eficiente de recursos.
- Determinar grado de cumplimiento de objetivos de planes estratégicos y planes operativos.
- Satisfacer las necesidades de la población.

- Promover aumento de productividad, procurando la administración del patrimonio público en forma correcta.

2.1.4 Beneficios de la Auditoría de Gestión

Al realizar una auditoría de gestión, la empresa se beneficiará de distintas maneras, debido a que obtendrá al final, recomendaciones que ayudarán al cumplimiento de todas y cada una de las metas y objetivos propuestos por los administradores o directivos de la entidad.

Ayudará a mejorar aquellos procedimientos en donde se hayan encontrado anormalidades, dificultades, problemas, etc., y a fortalecer aquellos procesos que hayan estado cumpliéndose tal cual son.

Una auditoría de gestión ayuda a economizar recursos sin dejar de cumplir metas para las que fue creada la empresa, pero en forma eficiente.

2.1.5 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Cuando se ejecuta o realiza una auditoría de gestión no se está exenta de errores y omisiones importantes, que puedan afectar los resultados finales del informe, para lo que se deberá planificar la auditoría a fin de que permita detectar los errores con relativa importancia, esto a partir de: criterio profesional de auditor, regulaciones legales y profesionales y de identificar errores con efectos significativos.

Es importante además no olvidar los tres componentes de riesgo:

Riesgo inherente: posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar el control interno. Riesgo de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad.

Riesgo de control: de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna. Riesgo de que el sistema interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: riesgo de que el auditor no descubra los errores.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión debemos:

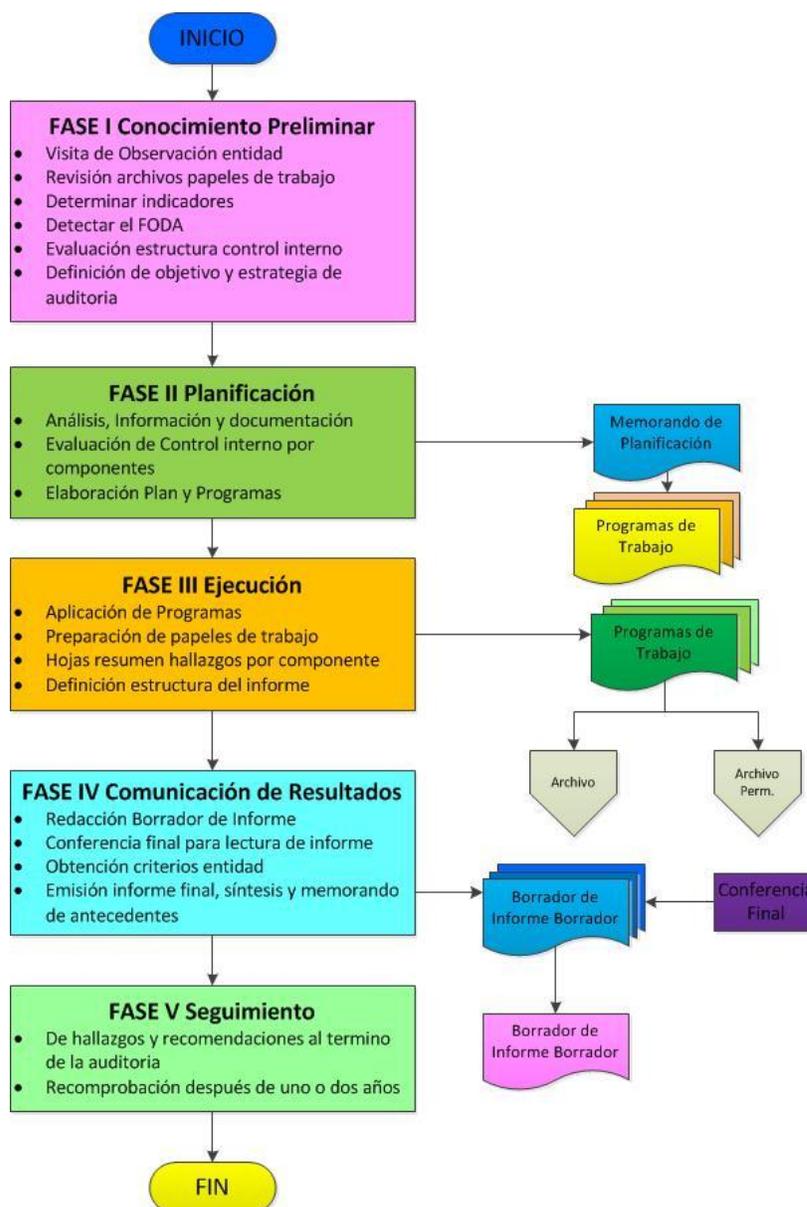
- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.

- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia terceros vinculados.

2.2. Procesos de auditoría de gestión

El manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado,⁷ presenta un flujo de proceso de la auditoría de gestión:

Ilustración 1: Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión.
Elaborado por: Mónica Ochoa

⁷ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado.

2.2.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivo: el conocimiento preliminar tiene como objetivo principal, el tener un conocimiento a fondo del objeto de la empresa a la que se le realizará la auditoría de gestión, poniendo énfasis a la actividad principal, con esto podremos tener una buena planificación, ejecución y consecución de resultados, con el costo y plazo justo y razonable.

Dentro de esta fase, debemos cumplir con las siguientes actividades:

Visita de observación a la entidad, con la que conoceremos las actividades, operaciones y funcionamiento en conjunto.

Revisión archivo papeles de trabajo, ubicar papeles de trabajo de auditorías anteriores que permitan encontrar problemas existentes con anterioridad, además se debe actualizar tal documentación a fin de comprender el avance o estancamiento de los objetivos atrasados.

Determinar indicadores, éstos constituyen puntos de referencia que serán comparados en lo posterior con resultados reales de sus operaciones, para determinar si los resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. Al no disponer se debe desarrollar indicadores básicos.

Detectar el FODA, que permita obtener ventajas de las fuerzas y oportunidades y reducir impactos negativos de las debilidades y amenazas.

Evaluación estructura control interno, información sobre el funcionamiento de los controles existentes para identificar a los componentes relevantes para la evaluación del control interno, que en las siguientes fases serán sometidas a pruebas y procedimientos de auditoría.

Definición de objetivo y estrategia de auditoría, se debe definir en forma correcta cual será el objetivo principal de la auditoría que permita cumplir con los objetivos específicos y definir cuál será la estrategia a utilizar para el desarrollo de la misma.

2.2.2 PLANIFICACIÓN

Ilustración 2: Planificación de la auditoría de gestión.



Elaborado por: Mónica Ochoa
Fuente:

Es la fase más importante porque es con la que se puede determinar exactamente hacia donde se quiere llegar y en qué forma se logrará hacerlo, la planificación debe definir sus objetivos y la manera de lograrlos. Cualquier actividad a cumplir debe tener un plan que determine la efectividad de la acción y evitar improvisación.

Se considera que la planificación y el control interno siempre deben ir juntos, porque no se puede controlar lo que no se planifica y una planificación sin control, no tendría ningún sentido.

Objetivo: precisar objetivos específicos y el alcance de trabajo a desarrollar, además de determinar los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo que trabajará. Así también indicar los resultados de la auditoría esperados.

La tercera Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas, relativa a la ejecución del trabajo en el campo “**PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**”, expresa:

***“Los planes de auditoría deben prepararse tanto para las actividades institucionales como las actividades de auditoría y en este último caso deben tenerse en cuenta las particularidades y los objetivos específicos que implica cada uno de los trabajos.*”**

La planificación de la auditoría debe estar basada en la comprensión del ente o área a examinar, la naturaleza de sus transacciones, el ambiente de control y los sistemas de información.

La planificación de cada auditoría comprenderá la planificación preliminar que facilite un enfoque general de la auditoría y la planificación específica dirigida a obtener una programación completa e integral del examen.”⁸

Dentro de esa fase podemos determinar los dos tipos de planificación que son necesarias antes de la ejecución de la auditoría de gestión:

- ✓ **Planificación preliminar:** encaminada a obtener un conocimiento global del trabajo que se va a ejecutar.

⁸ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”⁹

- ✓ **Planificación específica:** trabajo específico, selecciona componentes que será examinados, procedimientos a aplicarse y alcance de la auditoría. Evalúa el riesgo inherente y de control para cada afirmación y cada componente.

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

ACTIVIDADES DE LA FASE DE LA PLANIFICACIÓN

Análisis, información y documentación, fue obtenida en la primera fase y es necesaria para la evaluación del control interno y la planificación de la auditoría de gestión.

Evaluación de control interno por componentes, recolectar información respecto al funcionamiento de los controles existentes, para identificar aquellos asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución. Esta evaluación contiene calificación de los riesgos de la auditoría: riesgo inherente, riesgo de control, riesgo de detección y otra clase de riesgos. Aquellos resultados permitirán: planificar la auditoría de gestión y preparar informe sobre control interno.

Elaboración, plan y programas, van de acuerdo a los objetivos trazados, dentro del programa de auditoría debe ir como mínimo objetivos y procedimientos específicos con la respectiva calificación de riesgos por cada componente.

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo.¹⁰

⁹ FRANKLIN, Benjamín “Auditoría Administrativa”. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

¹⁰ http://200.93.128.215/audite/3_planeaci_n_de_la_auditor%C3%ADa/dise_ar_programas_de_auditor%C3%ADa.htm

Además de aplicar los programadas de trabajo, se debe realizar la preparación de los papeles de trabajo, que son los que contienen la evidencia, suficiente, competente y relevante de la auditoría.

La elaboración de hojas resúmenes, es otra actividad de la fase de ejecución en donde estarán los hallazgos más significativos, con sus respectivos comentarios que deberán ser comunicados en forma oportuna, para luego definir la estructura del informe con las respectivas referencias a los papeles de trabajo y hojas resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- a) Es necesario señalar que esta fase de ejecución, contempla los siguientes pasos:
- b) Evaluación o revisión del sistema de control interno
- c) Aplicación y desarrollo de los programas de auditoría.
- d) Elaboración y obtención de los papeles de trabajo.
- e) Comunicación permanente con funcionarios responsables.

2.2.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de esta fase se pueden hacer comunicación de los resultados, mediante informes parciales y con el informe final de la auditoría de gestión.

El informe debe relevar las deficiencias existentes en la entidad, así como aquellos hallazgos positivos. Un informe de auditoría de gestión debe contener conclusiones como el informe de las demás auditorías, sumando el precio de incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, tanto en la gestión como el uso de recursos de la entidad.

El informe está dirigido a la máxima autoridad de la entidad, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

Para el cumplimiento de esta fase, se debe realizar las siguientes actividades:

Redacción borrador del informe, es redactado una vez terminado el trabajo de auditoría y se lo realiza conjuntamente por el auditor y el equipo de trabajo, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen. Su redacción debe ser comprensible, no incluir terminología especializada, párrafos largos y complicados ni expresiones confusas.

Este informe contribuye al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la entidad,

Conferencia final para lectura de informe, se la lleva a cabo con los directivos de la entidad y los funcionarios de niveles altos, en donde se informa sobre el trabajo de la auditoría de gestión realizada. Esta conferencia permite reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones así como permitir expresar puntos de vista y defensas.

Además permite que antes de emitir el informe final de la auditoría de gestión, los funcionarios responsables puedan justificar o ahondar en situaciones encontradas durante la evaluación.

Emisión informe final, una vez realizada la conferencia, discutido todos los puntos de vista y justificado lo justificable respecto a los encuentros realizados, se emitirá el informe final a la autoridad correspondiente.

Se debe considerar que antes de emitir definitivamente el informe, es necesario revisarlo en forma adecuada y de esta manera salvaguardar la efectividad de los resultados de la auditoría de gestión, así como el prestigio del auditor. Este informe debe ir de acuerdo a las normas de auditorías vigentes, normas y políticas de la entidad, etc.

El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

2.2.5 SEGUIMIENTO

“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente”.¹³

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

Esta última fase tiene las siguientes actividades:

De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría, los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones emitidas en el informe final, para de esta manera comprobar si las autoridades de la entidad están cumpliendo con aquellas recomendaciones y hasta qué punto receptaron los comentarios.

¹³ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado.

Recomprobación después de uno o dos años, se la debe realizar dependiendo de los resultados que se presentaron en el informe.

Así también se debe considerar:

Responsables Asignados: se refiere al personal responsable de realizar la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, por parte del auditor hacia la administración sujeta a examen.

Las personas de cada área o departamento de la entidad son los responsables de llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

Medición de Resultados: se refiere a los métodos que utilizará el auditor para verificar si se ha llevado o no, las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, así como también analizar cuál es el aporte que esas recomendaciones han impactado dentro de la institución, en términos de:

- Calidad y cantidad.
- Costo y beneficio, y
- Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

Informes Emitidos: después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y, recomendaciones, amerita su revisión y la actualización del borrador del informe.

Comunicación de Ajustes Finales: se refiere a realizar una revisión de eventos subsecuentes, posterior a la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría y manifestar ajustes si se encontraré sucesos que afecten de a las conclusiones emitidas anteriormente, pues la finalidad de los ajustes finales es buscar la uniformidad de los registros después de realizada la auditoría.

2.3. Indicadores para la Auditoría de Gestión

2.3.1 Definición

Los indicadores de gestión son un instrumento de control de gestión, que permiten medir el cumplimiento de metas y objetivos, antes de aplicar estos indicadores es necesario que dentro de la entidad se encuentren implementado el control interno, y que se tenga conocimiento de lo que son y cuál es su importancia, ya que son herramientas claves al momento de la evaluación de la entidad.

Ilustración 3: Relación control interno-indicadores



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión.
Elaborado por: Mónica Ochoa

Estos indicadores se materializan de acuerdo a las necesidades de la entidad, es decir de acuerdo a lo que se requiere medir, analizar, observar o corregir. En toda Institución es necesario cuantificar o medir las actividades que se realizan, medición que permite expresar en qué grado se han alcanzado las metas y objetivos dentro de los procesos. Antes de realizar tal medición es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Ilustración 4: Medición actividades



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Mónica Ochoa

A continuación me permito exponer varias definiciones de indicadores de gestión:

“Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalada una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.”¹⁴

“Busca asegurar la veracidad y confiabilidad de los antecedentes reunidos y confirmar que la información obtenida responda a la realidad de la empresa por área de estudio, debiendo el coordinador definir el nivel de verificación que se estimará necesario, debiendo documentarse los datos incluidos, los cálculos y las pruebas sustantivas, en papeles de trabajo respectivo.”¹⁵

“Se lo define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”¹⁶

Conclusión: de acuerdo a las definiciones citadas puedo deducir que los indicadores de gestión no son más que una herramienta importantísima que permite conocer hasta qué punto se han cumplido con las metas y objetivos de la entidad y de esta manera aplicar correctivos.

2.3.2 Aspectos Generales

Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, pueden ser valores, índices, series, estadísticas, etc. Estos indicadores ante todo son información, para lo que deben tener como tal los siguientes atributos:

Exactitud: debe representar la situación como es realmente.

Forma: puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, entre otras, esto de acuerdo a las necesidades de quien la procesa y quien la recibe.

Frecuencia: cuan a menudo de requiere, se recaba o se analiza.

Extensión: cobertura del área de interés, es decir la calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Origen: puede ser dentro o fuera de la entidad, lo importante es que la fuente sea correcta.

Temporalidad: puede hablar de sucesos del pasado, actual o futuro.

Relevancia: será relevante, si es necesaria para una situación particular.

Integridad: información completa, que permita tener un panorama integral de la situación.

Oportunidad: para ser oportuna, debe estar disponible y actualizada cuando se la necesite.

¹⁴ <http://es.scribd.com/doc/56757724/Indicadores-de-gestión>

¹⁵ Ricardo Vilches Troncoso. Apuntes del estudiante de auditoría.

¹⁶ Beltran Jaramillo Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión:

Son un MEDIO y no un FIN.

2.3.3 Patrones para la Especificación de Indicadores

Composición: para que un indicador esté correctamente compuesto debe tener las siguientes características.

- **Nombre**
Debe ser concreto, definiendo en forma clara su objetivo y utilidad, además que es vital que un indicador tenga identificación y diferenciación.
- **Forma de cálculo**
Se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, es decir identificar en forma exacta los factores y la manera en que se relacionan, esto cuando son indicadores cuantitativos.
- **Unidades**
Las unidades son la manera como se expresa el valor de determinado indicadores, varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario**
El indicador debe encontrarse documentado, para especificar los factores que se relacionan en su cálculo. Es común que se cuente con un manual de indicadores, el que especifica los aspectos referentes a los indicadores que maneja la organización.

Ejemplo de un indicador que cumple con todas las características de composición.

Ilustración 5: Composición de un indicador.

Nombre: *Eficacia mensual en ventas*
Fórmula:
$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{total clientes que compraron} \times 100}{\text{total clientes visitados}}$$

Unidad: porcentaje (%)
Glosario

*Fuente: Indicadores de Gestión-Jesús Beltrán
Elaborado por: Mónica Ochoa*

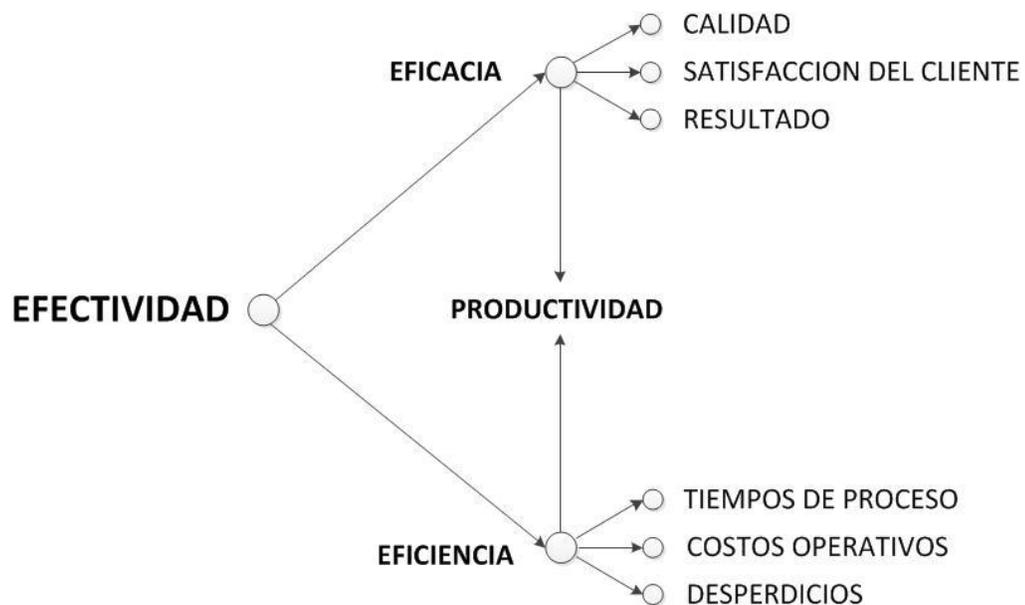
Naturaleza: en cuanto a su naturaleza se clasifican según los factores clave de éxito. **“Definitivamente los indicadores de gestión debe reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave”¹⁷.**

Encontramos indicadores:

- De efectividad
- De eficacia
- De eficiencia
- De productividad.

El cuadro 5 muestra la interrelación de los factores clave.

Ilustración 6. Mapa de factores clave de éxito de la gestión.



*Fuente: Indicadores de Gestión-Jesús Beltrán.
Elaborado por: Mónica Ochoa*

Si los indicadores con los que contamos abarcan los factores clave, **garantiza la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.**

¹⁷ Beltran Jaramillo Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión.

Vigencia: en cuanto a su vigencia se clasifican en temporales y permanentes.

- **Temporales**

Su validez es de lapso finito, está asociado a la ejecución de un proyecto, que al lograrse pierde interés para la entidad; y, por tanto los indicadores asociados deben desaparecer.

- **Permanentes**

Indicadores que están asociados a variables o factores que están siempre presentes en la entidad. Se asocian por lo habitual a procesos.

Nivel de generación: se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

Nivel de utilización: se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Valor agregado: es el valor que debe soportar un indicador al realizar el análisis de valor agregado, que va de acuerdo a la utilidad que tiene la información que se relaciona con el indicador. La relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar con la información que nos brindan, es la mejor manera de identificar si un indicador genera valor agregado, caso contrario al no generar éste no debe mantenerse.

2.3.4 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

Al usar los indicadores en la auditoría de gestión, nos permitirá:

- Medir la eficiencia y economía en el manejo de recursos.
- Medir las cualidades y características de los bienes o servicios.
- Medir el grado de satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

¿Por qué utilizar indicadores de gestión?

Los indicadores de gestión son útiles para clarificar objetivos y porque obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Los recursos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados.

Es necesario mencionar que los indicadores, son ampliamente aceptados a nivel internacional por su gran utilidad.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.¹⁸ Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

2.3.5 Ventajas que tiene contar con Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la **“reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos”**.¹⁹

Listado de ventajas relacionadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

¹⁹ Beltran Jaramillo Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión.

- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basados en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.3.6 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, los indicadores de gestión se clasifican:

- Cuantitativos y Cualitativos.
- De uso universal
- Globales, Funcionales y Específicos.

Cuantitativos y Cualitativos

Indicadores Cuantitativos: valores y cifras que son establecidos en forma periódica que acuerdo a los resultados de las operaciones, son instrumentos básicos.

Indicadores cualitativos: permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, así como evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y más niveles de la entidad.

De uso universal

Son indicadores de gestión, que son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y cumplimiento de misión, y se clasifican de la siguiente manera:

Indicadores de resultado por área y desarrollo de información: estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la entidad que tienen para observar, medir, evaluar los aspectos de organización, calidad, oportunidad y disponibilidad respecto a la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo. Se basan en dos aspectos la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

Ilustración 7: Ejemplo indicador de resultado por área y desarrollo de información

CÁLCULO DEL INDICADOR DE MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES

$$= \frac{\text{número de equipos a los que se ha hecho mantenimiento durante el 2010}}{\text{Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el 2010}}$$

Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores estructurales: permiten identificar los niveles de dirección y mando, también su grado de responsabilidad, y sirven para establecer y medir los siguientes aspectos:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la entidad.

Ilustración 8: Ejemplo indicador estructural.

INDICADOR ESTRUCTURAL

$$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores de recursos: estos indicadores mantiene relación con la planificación de metas y objetivos, debido a que para planear se requiere tener recursos, sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Ilustración 9: Ejemplo indicadores de recursos.



*Fuente: auditoría de gestión-Contraloría General del Estado
Elaborado por: Mónica Ochoa*

Indicadores de proceso: son aplicados a la función operativa de la entidad, respecto al cumplimiento de misión y objetivos sociales, además sirven para establecer el cumplimiento de etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.

- Agilidad en la prestación de los servicios i generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Ilustración 10: Ejemplo indicadores de procesos.

INDICADOR DE TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN A QUEJAS

$$= \frac{\text{Número de días reales, o fecha de salida o respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

Fuente: auditoría de gestión-Contraloría General del Estado
Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores de personal: aplicados a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, miden el grado de eficiencia y eficacia de recursos humanos, referente a:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal.
- Aplicación y existencia de políticas, elementos de inducción, motivación y promoción.

Ilustración 11: Ejemplo indicadores de personal.

INDICADOR DE LA ESTRUCTURA DE LA PLANTA DE PERSONAL

$$= \frac{\text{Número de profesionales del área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios de el área a analizar}}$$

Fuente: auditoría de gestión-Contraloría General del Estado
Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores interfásicos: estos indicadores se relacionan con el comportamiento de la entidad, respecto a usuarios externos, sean jurídicos o naturales, y sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y la oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, referente a servicios corrientes y esporádicos.
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio.
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre índices de rentabilidad y competitividad.

Además estos indicadores se refieren a la atención al cliente o usuario, respecto a la velocidad de una respuesta y el comportamiento gerente público.

Ilustración 12: Ejemplo indicador interfásico.

INDICADOR DE ATENCIÓN A QUEJAS

$$= \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número total de quejas recepcionadas en el mes}}$$

Fuente: auditoría de gestión-Contraloría General del Estado
Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores de aprendizaje y adaptación: estos indicadores se refieren a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, estudios y tareas normales de adiestramiento, investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica y el mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos, es decir se refieren al comportamiento del recurso humano frente a los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad, son importantes porque se evalúa el recursos humano en forma constante, lo que permite verificar si la gestión va de acuerdo con

la función asignada, metas, objetivos y demás. Los indicadores de aprendizaje y adaptación evalúan:

- Unidades de investigación.
- Unidades de entrenamiento.
- Unidades normales de adiestramiento.
- Estudios de investigación para el desarrollo.
- Estudio para innovación.

Globales, funcionales y específicos

Este tipo de indicadores, sirven para evaluar la gestión del todo, en forma global y cada uno de los componentes, para esto es necesario definir la misión, objetivos, meta de productividad y gestión de cada una, para es necesario el uso de los tres indicadores que a continuación describo:

Indicadores globales: estos indicadores miden los resultados en el ámbito de la institución y calidad del servicio, que se entrega al usuario. Ejemplos:

- Tiempo de respuesta a un trámite.
- Ejecución presupuestaria respecto al presupuesto asignado.

Estos indicados miden aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios, es necesario tener en cuenta que para crear indicadores globales primero es necesario que la entidad haya definido los objetivos que orientan a la institución, para que sean traducidos a metas de corto, mediano y largo plazo. Es necesario indicar que las metas son las que dan origen a los indicadores, para ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

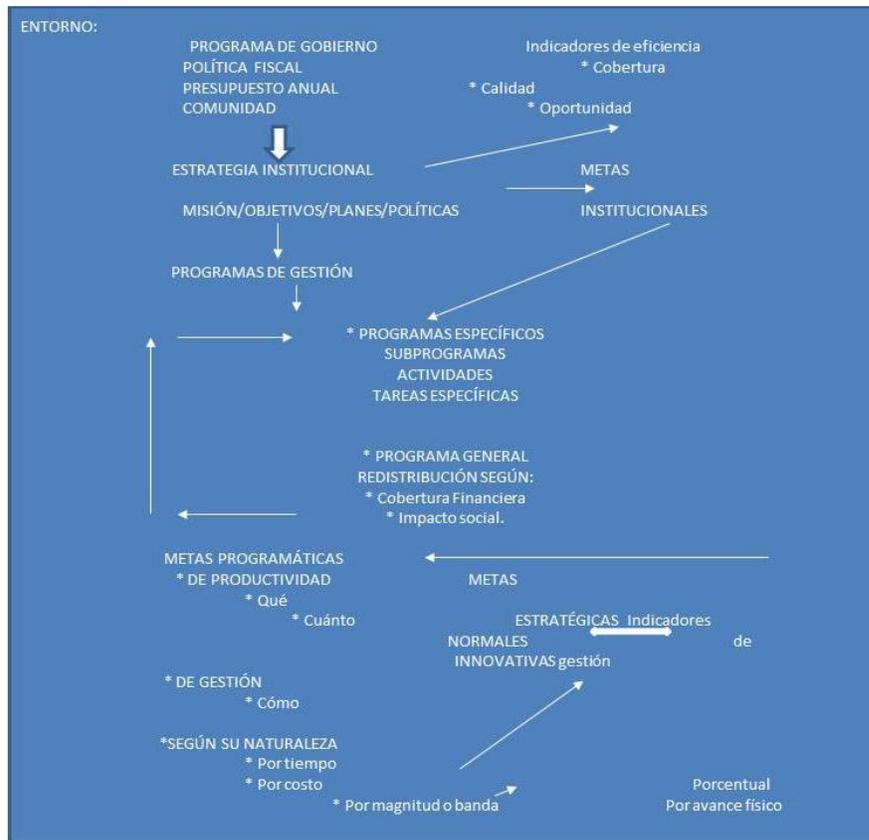
- Que entregue información regular sobre la calidad de la gestión.
- Que proporcione una buena base de confianza y seguridad.
- Que incremente la autonomía y responsabilidad de los directivos.
- Que revitalice espacios formales de planeación de metas.

Ejemplos de indicadores globales:

- Gastos social.
- Número de viviendas sociales construidas en un año.
- Cantidad de kilómetros de adoquinado ejecutada.

Esquema como se generan y controlan las metas:

Ilustración 13: Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión.
Elaborado por: Mónica Ochoa

Indicadores funcionales o particulares: estos indicadores deben tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollen en cada entidad, es decir cada función debe ser medida en base a sus propias características, además de considerar el tipo de identidad, debo mencionar que los mismos indicadores globales son los que deben ser adaptados a las funciones específicas.

Indicadores específicos: estos indicadores tienen los mismos aspectos de los indicadores globales, con la diferencia que se refieren a una función determinada, área o proceso en particular.

Ejemplos:

- Programas de capacitación ejecutados/programas presupuestado.
- Número de expedientes tramitados.

2.3.7 Construcción de Indicadores de Gestión para el Sector Público

Como en mi caso particular la auditoría será realizada a una entidad pública, he creído necesario conocer el tema de la construcción e indicadores de gestión para el sector público, los que deben involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio, es decir deberán beneficiar a sus productos y a sus beneficiarios.

El contar con indicadores de gestión nos da las siguientes ventajas:

- Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio, y de la misma manera compartir mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano.
- Apoyar el proceso de planificación de política de mediano y largo plazo, dando la oportunidad de que los implicados puedan analizar el qué y cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de recursos públicos, sentando bases de compromiso y confianza entre los productores del servicio.
- Integrar como elemento motivador del trabajo la satisfacción, expectativas, y necesidades de realizar como profesionales y en forma personal, debiéndose introducir sistemas de reconocimiento al buen desempeño institucional, grupal e individual, de acuerdo a las bases objetivas, situación que todos tienen derecho.

Como se mencionó anteriormente los indicadores de gestión, nos permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, tiempo, comportamiento y posición relativa, pueden evaluar un todo así como las actividades que se ejecutan para cualquier función, área o rubro que se desee medir.

La construcción de estos indicadores, es de expresa responsabilidad de la administración de cada entidad, para lo que pueden aplicar la siguiente metodología:

- a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir.
- b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
- c) Determinación de la fuente de los datos.
- d) Análisis de información
- e) Determinación de la periodicidad del medidor.
- f) Identificación del receptor del informe de gestión.

- g) Revisión de los indicadores.
- h) Usuarios de la información fuente.

2.4 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 Equipo Multidisciplinario

Antes de la ejecución de una auditoría de gestión es necesario conformar un equipo multidisciplinario, que está organizado por profesionales de varias disciplinas académicas que brinden puntos de vista diferentes en relación con los aspectos objeto de estudio y de sus especialidades para realizar análisis efectivos.

El personal (auditores) que conformen el equipo multidisciplinario deben:

- Estar capacitado en las técnicas de Auditoría de Gestión
- Tener debido cuidado en la aplicación de las técnicas
- Ser capaz de diseñar e investigar los indicadores que se utilizan
- Tomar decisiones acerca de los tipos y cantidades de evidencia
- Evaluar la correspondencia de la información recopilada
- Ser competentes para llegar a una conclusión adecuada con base en el análisis de las evidencias.

De los profesionales que conforman el equipo, se designará al jefe y supervisor quienes tendrán la máxima responsabilidad de la auditoría, para lo que será necesario que sean los más experimentados.

2.4.2. Control Interno

Evaluación del Sistema de Control Interno²⁰

Definición: El control interno es el sistema conformado por métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

²⁰ http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto

El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

- Proteger activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

2.4.3 Tipos de Control Interno

Los tipos de Control Interno se clasifican en Administrativos y Contables:

Control Administrativo

Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este control se clasifica en:

- **Control operativo:** está relacionado con las actividades que realiza el personal para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.
- **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

Control Contable

Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

2.4.4 Modelos de Evaluación del Control Interno

a) COSO I

En 1992, COSO publicó el *Sistema Integrado de Control Interno*, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.²¹

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

Este trabajo materializa un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

- **Definición y objetivos²²**

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- Fiabilidad de la información financiera (F)
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

Las tres categorías se relacionan entre sí.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y por lo tanto no absoluto.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Conclusión: El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa

²¹ <http://www.slideshare.net/jaimecuador/el-mtodo-coso>

²² www.lawebdeauditoria.com

disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

- **Componentes**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados, el sistema de Control Interno se basa (según la propuesta del Informe COSO) en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema y son los siguientes:

Ilustración 14. Componentes del COSO I



Fuente: Price Waterhouse Coopers
Elaborado por: Mónica Ochoa

1. Ambiente de Control Interno.

Es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Incluye: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la Dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la Dirección.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización, establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría, además de que fija el tono de la organización y sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y el estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación, de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2. Evaluación del riesgo.

Primeramente deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes. Luego deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos.

Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia/trascendencia
- Una evaluación de la probabilidad/frecuencia
- Una definición del modo en que habrán de efectuarse.

Dado que las condiciones en las que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los

cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean y éstas son:

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de identificar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

3. Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales.

Son ejemplos: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, revisiones de rentabilidad operativa, etc.

Los elementos que constituyen las actividades o procedimientos de control son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objeto de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos/Correctivos
- Manuales/Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

4. Información y comunicación.

Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones. La información puede ser operativa o financiera, de origen interno o externo, para lo cual deben existir adecuados canales de comunicación. El personal debe ser informado de la importancia de que participe en el esfuerzo de aplicar el control interno.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente no solo de datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.
- Información suficiente y relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.
- Revisión de los sistemas de información.
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales, que en un contexto de cambios evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Adicionalmente aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

5. Monitoreo.

Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo.

La misma tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. Estas últimas dependerán en cuanto a su frecuencia de la evaluación de la importancia de los riesgos en juego.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione correctamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

b) COSO II²³

El COSO II Marco de Gestión Integral de Riesgo, con sus siglas en inglés ERM (Enterprise Risk Management), es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

El ERM es un proceso formal que está diseñado para: Identificar, Analizar, Responder, Monitorear y Comunicar los riesgos a lo largo de toda la organización, ADMINISTRÁNDOLOS DENTRO DEL APETITO DE RIESGO para proporcionar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos de la organización.

Beneficios:

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.

²³ <http://www.pwc.com/ec/es>

- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Ilustración 15. Componentes del COSO II



Fuente: Price Waterhouse Coopers
Elaborado por: Mónica Ochoa

1) Ambiente de control.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo)
- Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral del riesgo.
- La integridad y los valores éticos
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

2) Establecimiento de objetivos.

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: Estratégicos, Operacionales, Reporte o presentación de resultados, Cumplimiento.

3) Identificación de eventos.

Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia 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.

Este componente es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo; además de que se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

4) Evaluación de riesgos.

Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio.
- Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.
- Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.
- En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados:
 - **Riesgo Inherente:** Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo.
 - **Riesgo Residual:** Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

5) Respuesta al riesgo.

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- **Evitar el Riesgo**
 - Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
 - Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso
 - Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso
- **Compartir el Riesgo**
 - Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas

- Contratación de outsourcing²⁴ para procesos del negocio
- Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio
- **Aceptar el Riesgo**
 - Auto-asegurarse contra pérdidas
 - Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo.
- **Mitigar el Riesgo**
 - Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
 - Diversificación de productos
 - Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
 - Reasignación de capital entre unidades operativas.

6) Actividades de control.

Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.

Incluye un rango de actividades, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones, segregación de funciones.

Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política.

Cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización.

Si se identifican desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas.

Existen tres tipos de actividades de control:

Controles Preventivos. Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.

Controles Detectivos. Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.

Controles Correctivos. Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

7) Información y comunicación.

²⁴ El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial

En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:

- La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.
- Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.
- La comunicación interna debe proveer al personal y a la organización en relación al ERM:
 - Un lenguaje común de riesgo.
 - La importancia y relevancia del ERM.
 - Los objetivos de la organización.
 - El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización.
 - Los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos.
 - Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal.
 - Existencia de canales de comunicación internos y externos.

Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades.

8) Monitoreo

El ERM es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo. La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante:

- **Actividades de supervisión continua**
 - Se realizan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización
 - Son ejecutadas sobre la base de un esquema de tiempo real
 - Son más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación.
- **Evaluaciones separadas**
 - Se enfocan directamente a la efectividad del ERM y las actividades de supervisión continua.
 - El responsable de la evaluación debe entender las actividades de la entidad y de cada componente del ERM evaluado.

- Se debe corroborar el diseño del ERM y los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

c) MICIL²⁵

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) se utilizará la estructura del Informe COSO y a la vez se identificará sus componentes principales, estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y se considera que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO (Criterio of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del MICIL.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión

La base de la pirámide está conformada por la “Integridad, Valores y la Ética” y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma. El apoyo y el ejemplo de la dirección superior y la supervisión permanente de los directivos complementan el principio fundamental que se basa en la pirámide del MICIL.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los

²⁵ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf

cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión).

Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

En mayor detalle, puede decirse que por la ubicación del componente y la relación que demuestra entre la base y la cima, la información se genera en componentes, Ambiente de control, evaluación de riesgo y actividades de control, y relacionados con la información en la línea ascendente hasta el nivel de supervisión quien recibe, analiza y toma decisiones con base en los datos procesados e informados.

Por el lado derecho de la pirámide, de arriba hacia abajo, se observa una columna similar con la palabra “comunicación”, relacionando los componentes actividades de control y evaluación del riesgo para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los cuatro objetivos generales del control interno.

d) CORRE²⁶

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al Control de los Recursos y los Riesgos CORRE, se lo define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

El CORRE toma como base los tres informes (COSO II, COSO Y MICIL) sin embargo, su presentación se fundamente en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Componentes

²⁶ <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>

Para el desarrollo del CORRE, se toma la estructura del Informe COSO II y sus componentes, representados en el Gráfico No. 14.

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Ilustración 16. Componentes del CORRE



Fuente: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
Elaborado por: Mónica Ochoa

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

2.5. HERRAMIENTAS DEL CONTROL INTERNO²⁷

Existen diversos métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad. Para la Auditoría de Gestión a la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., se aplicarán los siguientes:

Método descriptivo

²⁷ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-El-Control-Interno/>

Método que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resume o describe los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por registros contables.

Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Método gráfico

Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujogramas.

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que, quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización, esta información debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

En el Cuadro No.14 se presenta la simbología a ser utilizada para elaborar los flujogramas de las diferentes áreas de la empresa:

Método de cuestionarios

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se puede evaluar las debilidades y fortalezas del mismo.

Tabla 1: Descripción de Simbología de los Flujogramas

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
Entrada / salida		Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
Proceso		Cualquier tipo de operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia se utiliza también con el símbolo del proceso manual.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Documento		Cualquier documento de papel, que representa un pedazo de hoja y es usado para mostrar datos o resultados.
Conector entre diferentes páginas		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
Proceso manual		Representa cualquier operación manual, como por ejemplo la preparación de una factura.

Fuente: Ray Whittington – Kurt Pany; “AUDITORÍA Un enfoque integral”; McGraw-Hill 12ª ed.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Aplicar a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar, enfocándose en los funcionarios relacionados con el componente auditado e incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.

- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.
- Algunas de las preguntas pueden ser de tipos generales y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Método mixto

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Este tipo de evaluación es la aplicación combinada de los métodos antes señalados.

2.6 Evaluación de los riesgos

Es importante que toda entidad realice una evaluación de los riesgos, para de esta forma tener presente a los riesgos con los que se enfrenta, fijando objetivos, integrando actividades, a fin de que la entidad funcione en forma coordinada, sin dejar de establecer mecanismos que permitan identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos que son de origen interno y externo mismos que deben ser evaluados. La evaluación de un riesgo consiste en identificar y analizar factores que podrían afectar el cumplimiento de objetivos, con lo que se determina la forma en que estos riesgos deben ser subsanados. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito, mantener posición financiera, imagen pública positiva y calidad en sus bienes o servicios.

En la práctica no existe ninguna forma de eliminar los riesgos, por lo que es necesario que en la entidad se determinen los niveles de riesgo aceptables.

Para evaluar los riesgos forman parte los siguientes elementos:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.

- Identificación de los objetivos del control interno, estos deben ser a nivel identidad, considerando:

Externos: los siguientes factores tecnológicos, necesidades del cliente, competencia, etc.

Internos: factores como daños en sistemas, calidad de empleados, motivación, etc.

Métodos de evaluación

La evaluación del control interno, podemos utilizar diversos métodos entre ellos tenemos:

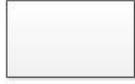
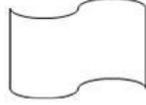
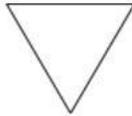
Cuestionarios: para el diseño de cuestionarios, se debe diseñar preguntas las que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de la entidad auditada.

Se debe tener mucho cuidado al momento de elaborar las preguntas, porque estas tienen que proporcionarnos respuestas de tal forma que si obtenemos una respuesta positiva indique el punto óptimo de la estructura del control interno; y, si la respuesta es negativa indique la debilidad y un aspecto no muy confiable. No necesariamente la respuesta debe ser un Sí o un No, sino que tratar de obtener la mayor evidencia posible, para luego validar las respuestas y respaldarlas en forma apropiada y documentadamente.

Flujogramas: éste es un método más técnico y remediable, tiene las siguientes ventajas permite efectuar el revelamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, así como ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto, facilitando la identificación o ausencia de controles. Para preparar flujogramas debemos seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

Tabla 2: Simbología para Flujoigramas

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, Tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Mónica Ochoa

Matrices: éste método permite una mejor localización de debilidades de control interno, para su elaboración, debemos seguir los siguientes procedimientos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral del control interno.

Los tres métodos deben ser combinados para que la evaluación sea eficiente, ya que en forma individual generan una evaluación correcta.

2.7 Muestreo de La Auditoría

Son las evidencias que obtiene el auditor al momento de realizar la auditoría, estas muestras deben ser confiables y pertinentes, porque son sobre las cuales se emiten el informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones, sino que se restringen a algunos de ellos, este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.²⁸

El muestreo es un proceso que nos permite determinar una muestra representativa, es decir que esta sea equivalente al comportamiento del universo considerando elementos como el riesgo. En auditoría la aplicación del muestreo, tiene los siguientes objetivos:

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

Al ejecutar la auditoría de gestión, como auditores es necesario decidirse por el método para seleccionar la muestra y su tamaño, debido a que abarcar la totalidad de las operaciones es imposible. Es necesario mencionar que el tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el profesional planea obtener de los resultados del muestreo.

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

De depreciación o no estadísticos: es la técnica más utilizada, está basada únicamente en juicio o criterio personal del auditor, aquí el tamaño, selección y evaluación de las muestras son subjetivas.

²⁸ <http://es.scribd.com/search?query=auditoria+de+gestion>

Estadísticos: este modo aplica técnicas estadísticas, aquí el diseño, selección y evaluación de las muestras, provee una medición cuantitativa de su riesgo. Además ayuda a diseñar una muestra eficiente, medir la eficiencia de la evidencia y evaluar los resultados de la muestra.

2.8 Evidencias Suficientes y Competentes

Las evidencias son elementos de prueba, que son obtenidos por el auditor una vez examinada la entidad, y cuando sean suficientes y competentes se convierten en el respaldo del examen y el sustento del contenido del informe, por tal razón el auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de evidencias, que se logra con la aplicación de las técnicas e auditoría.

Para que sea una evidencia de auditoría, es necesario que se unan los siguientes elementos: la evidencia suficiente, que tiene características cuantitativas y la evidencia competente, que tiene características cualitativas.

Las evidencias pueden ser:

Físicas: obtenida por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Documental: son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.

Testimonial: obtenidas en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de autenticidad de un hecho.

Analítica: resulta de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Finalmente es necesaria la confiabilidad de las evidencias, para lo que ésta debe ser creíble y confiable, considerando que puede variar según la fuente que la origina.

2.9 Técnicas más utilizadas

Al realizar una auditoría, es importantísimo que para la utilización y combinación de las técnicas sea el auditor quien emita su criterio, para de esta manera lograr obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes, que permitan obtener una base objetiva y profesional, para fundamentar y sustentar las conclusiones y recomendaciones emitidas.

Estas son algunas de las técnicas más utilizadas, que en forma breve explico:

- **Comparación.-** determinación de similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones. Fases: ejecución y comunicación de resultados.
- **Observación.-** verificación visual, durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicas, ejecutada por el auditor. Fases: conocimiento preliminar, planificación y ejecución.
- **Rastreo.-** seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Indagación.-** información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios, respecto a hechos sin documentos. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Entrevista.-** realiza a funcionarios de la entidad y terceros. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Encuesta.-** realizadas en forma directa o correo, para recibir información de un universo desde funcionarios de la entidad. Fases: ejecución.
- **Análisis.-** separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos que conforman una operación. Fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.
- **Conciliación.-** hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Fases: ejecución.
- **Confirmación.-** comunicación independiente y por escrito, de los funcionarios a la entidad auditada, para comprobar autenticidad de registros y documentos sujetos al examen. Fases: ejecución.
- **Tabulación.-** agrupar los resultados más importantes que se han obtenido en áreas, lo que ayudan a las conclusiones. Fases: ejecución.
- **Comprobación.-** verificar existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones ejecutadas por la entidad. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Calculo.-** verificación de la exactitud y corrección aritmética de un resultado. Fases: ejecución.
- **Revisión selectiva.-** revisión de una parte del universo de operaciones, para separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren atención especial y evaluación durante la auditoría. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.

- **Inspección.-** es una técnica que implica un examen físico y ocular de activos, documentos, etc, para establecer su existencia y autenticidad. Fases: ejecución.
- **Verificación.-** asegura que las cosas son como deben ser. Fases: planeación y ejecución.
- **Investigación.-** examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos. Fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.
- **Evaluación.-** proceso de llegar a las conclusiones a base de evidencias disponibles. Fases: en todas especialmente en comunicación de resultados.

Así mismo dentro de una auditoría de gestión, podemos aplicar las siguientes prácticas:

- **Síntomas.-** permite al auditor darse cuenta de la existencia de áreas críticas para de esta manera hacer mayor énfasis en ciertas áreas, ya que esta práctica da indicios de que algo esta sucediendo. Fases: conocimiento preliminar, planificación y ejecución.
- **Intuición.-** capacidad de reacción rápida por parte del auditor, frente a ciertos síntomas que inducen a pensar la posibilidad de un hallazgo. Fases: conocimiento y ejecución.
- **Sospecha.-** acto de desconfiar de cierta información que no otorgue el crédito suficiente, por tanto la sospecha obliga al auditor a obtener documentación probativa. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Síntesis.-** resumen de hechos, operaciones, documentos administrativos, etc. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Muestreo estadístico.-** aplicar procedimientos de auditoría a una parte de las operaciones de la entidad auditada, para evaluar las características y relacionarlas con toda la entidad. Fases: ejecución.

2.10 Papeles de trabajo

Son un conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.²⁹

Propósitos:

- a) Constituir fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

²⁹ <http://es.scribd.com/doc/56757724/Indicadores-de-gestión>

- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que son expuestos en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAGAS.

Características:

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

Objetivos: principales y secundarios.

Principales

- a) Respalda el contenido del informe de auditoría.
- b) Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado.

Secundarios

Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.

Acumular evidencias de los procedimientos aplicados y de las muestras seleccionadas.

Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.

Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad u otras similares.

Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas.

Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por un lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos deben ser archivados en forma sistemática, sea preparando legajos carpetas o archivos.³⁰

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

³⁰ <http://es.scribd.com/doc/56757724/Indicadores-de-gestión>

- **Archivo Permanente.-** Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).
- **Archivo de Planificación.-** Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.
- **Archivo Corriente.-** Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

Índices: En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la separación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.³¹

Referencias: El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

Marcas de auditoría: Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría que deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

³¹ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1m.htm>

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.
- Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas los cuales reportan los siguientes beneficios:
- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

CAPITULO 3

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

3.1.1. Programa de Auditoría Preliminar.

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010	
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR	
	Ref.: PP. 1/2

Objetivos:

Obtener un amplio conocimiento del Gobierno Municipal y sus actividades.

Identificar condiciones para la ejecución de auditoría.

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevistar a las autoridades, a los directores y jefes departamentales de las áreas a examinar		M.O.	09-14 de junio del 2011	
2	Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.		M.O.	16 de junio del 2011	
3	Obtener información de los antecedentes del Gobierno Municipal.		M.O.	06 de junio del 2011	CAPÍTULO I.
4	Obtener los organigramas tanto estructural como funcional de la Municipalidad.		M.O.	06 de junio del 2011	CAPÍTULO I.
5	Solicitar la Planificación Estratégica de la Municipalidad.		M.O.	07 de junio del 2011	CAPÍTULO I.
6	Realizar el análisis interno de la empresa, en lo que respecta a los procesos.		M.O.	del 20 al 27 de junio del 2011	
7	Obtener información del perfil laboral de los empleados (solicitar expedientes).		M.O.	15 de junio del 2011	Proporcionada por Recursos Humanos
8	Realizar una matriz de riesgo preliminar.		M.O.	16 de junio del 2011	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.		M.O.	17 de junio del 2011	

10	Evaluar el riesgo inherente.		M.O.	17 de junio del 2011	
11	Elaborar el plan de auditoria.		M.O.	18 y 19 de junio del 2011	
12	Recopilar documentación e información, sobre el contrato de auditoría.		M.O.	01 de junio del 2011	
13	Recopilar información de la aceptación de la auditoría de gestión.		M.O.	02 de junio del 2011	

Conocimiento Preliminar

3.1.1 Entrevistas

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010	
ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES	
Nombre del entrevistado: Lcdo. Marco Calle Ávila	Fecha: 09 de junio del 2011
Cargo: Alcalde de San Miguel de los Bancos	Hora: 16:00
Entrevistador: Mónica Ochoa	Lugar: Instalaciones
¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual del Gobierno Municipal que usted preside?	
<p>En forma general, manifiesta que la situación del gobierno municipal es regular, debido a que no se ha podido mejorar en gran magnitud la situación del municipio, debido a que los recursos económicos no lo permiten, él ha realizado varias gestiones en diferentes Instituciones del Estado, lo que ha ayudado a mejorar en cierta forma a la Municipalidad. Durante esta administración se ha considerado mucho todas las nuevas disposiciones legales, así como las ya existentes, tratando de acatarlas al 100%. Además menciona que aun existe mucha falta de colaboración por parte de los moradores, debido a que por ejemplo existen deudas pendientes para con el Gobierno Municipal, por el retraso en los pagos de ciertos servicios básicos, lo que ocasiona deficit a la Institución. Finalmente expresa su optimismo referente al mejoramiento de la situación de la Municipalidad.</p>	
¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en el Gobierno Municipal?	
<p>Las principales fortalezas con que cuenta esta Institución es: cierto personal incuído empleados y trabajadores, que tienen el conocimiento necesario y sobre todo la disponibilidad de ayudar a sacar adelante al Municipio.</p> <p>En cuanto a las debilidades sin lugar a duda son: la falta de recursos económicos y la inconciencia de cierto personal.</p>	
¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de Reglamento de trabajo interno debidamente establecido?	
<p>En la actualidad el Gobierno Municipal, si posee un manual de funciones pero que no se encuentra actualizado. En cuanto al manual de descripción de cargos, con ese no se cuenta en la Municipalidad, pero se labora en base a las leyes existentes, disposiciones de la Contraloría General del Estado y demás. Por otro lado esta Institución, si cuenta con un reglamento interno, pero al igual que el manual de funciones, se encuentra desactualizado.</p>	

Ref.:
PP. 1
1/7

¿El Gobierno Municipal, tiene algún procedimiento para el Reclutamiento de personal?

No, la Municipalidad no cuenta con ningún procedimiento, establecido por la Institución, el reclutamiento se lo realiza bajo las disposiciones de la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Relaciones laborales, entre otras.

¿ Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

La Municipalidad, mediante la Jefatura de Recursos Humanos realiza un plan de capacitación anual, mismo que va de acuerdo a los requerimientos de cada Dirección, quienes son los encargados de que éste se ejecute.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría?

Que los hallazgos sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones sean claras, que permitan aplicarlas para el mejoramiento de la Municipalidad y que además sean conocidas por cada uno de sus responsables, para su correspondiente aplicación.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	09 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP. 2
2/7

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Nombre del entrevistado: Marco Pesantez	Fecha: 10 de junio del 2011
Cargo: Director Administrativo	Hora: 16:00
Entrevistador: Mónica Ochoa	Lugar: Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo que trabajo en esta Municipalidad es de 1 año y medio a cargo de la Dirección Administrativa, en una ocasión anterior laboré como Jefe de Relaciones Públicas por el lapso de 4 años.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro de la Institución?

Considero que en general, el ambiente de trabajo es considerablemente bueno.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Dirección Administrativa?

La falta de recursos económicos.

¿Considera que su trabajo, está limitada por otros departamentos?

Si, específicamente del Señor Alcalde quien da la autorización de todas y cada una de las adquisiciones y tareas a ejecutar. Así también se depende de la Certificación de disponibilidad de fondos por parte de la Dirección Financiera.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, bajo o medio.

Bajo, por las buenas relaciones que existen con los diferentes departamentos.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Bajo mi cargo están 6 personas en forma directa, pero también depende la Jefatura de Recursos Humanos.

Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 10 de junio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Ref.:
PP. 3
3/7

Nombre del entrevistado: Eco. René Vinueza	Fecha:	13 de junio del 2011
Cargo: Director Financiero	Hora:	15:00
Entrevistador: Mónica Ochoa	Lugar:	Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo de trabajo en esta Institución es de 4 años, 6 meses como Director Financiero

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal?

Lo considera regular, y piensa que aún hace falta mucho para conseguir un ambiente de trabajo bueno.

¿Cuáles son los departamentos que están bajo la dependencia de esta Dirección?

Menciona que en forma directa, bajo su supervisión están: Jefatura de Contabilidad, Tesorería y recaudación, Jefatura de Avalúos y Catastros y Guardalmacén.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Dirección Financiera?

Según sus expectativas, considera que dentro de su Dirección no existen dificultades.

¿Tiene conocimiento de las planificaciones y proyectos que ha previsto el Gobierno Municipal?

Si, no en su totalidad pero en gran mayoría si.

¿Considera que la ejecución de su trabajo, está limitada a la autorización de sus superiores?

Si, dependo de la máxima autoridad y el Concejo Municipal.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, medio, bajo.

Bajo, por la experiencia que poseo en otros trabajos y éste además de la disponibilidad de trabajo de los demás departamentos y autoridades.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Tiene a su cargo 13 personas.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	13 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Ref.:
PP. 4
4/7

Nombre del entrevistado: Ing. Marco Rosero **Fecha:** 13 de junio del 2011

Cargo: Director de Obras Públicas **Hora:** 15:40

Entrevistador: Mónica Ochoa **Lugar:** Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo de trabajo, es de 6 meses como Director de Obras Públicas, pero ha laborado antes como supervisor de obras 1 año y Fiscalizador durante 4 años.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal?

Piensa que a nivel general es bueno, debido a las buenas relaciones humanas que existen, y además por el buen desempeño de la mayoría de funcionarios.

¿Cuáles son los departamentos que están bajo la dependencia de esta Dirección?

Existen varios departamentos que dependen de esta Dirección, de los cuales a su vez se depende para la ejecución de las actividades inherentes a la Dirección de Obras Públicas.

- Fiscalización.
- Topografía
- Mecánica
- Cuadrilla
- Jefatura de agua potable y alcantarillado.
- Planificación.
- Jefatura de maquinaria.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Dirección de Obras Públicas?

- En forma eventual la falta de materiales cuando se declara desierto algún proceso.
- Falta de cumplimiento de los planes establecidos, por falta de recursos humanos, maquinaria y económicos.

¿Tiene conocimiento de las planificaciones y proyectos que ha previsto el Gobierno Municipal?

Sí, he mantenido reuniones para la socialización de éstos.

¿Considera que la ejecución de su trabajo, está limitada a la autorización de sus superiores?

En su mayoría si, dependo directamente de la Máxima Autoridad de la Municipalidad más que de ningún departamento, quien es el que autoriza todos los trabajos a ejecutarse.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, medio, bajo.

Un grado medio, por razones de coordinación con diferentes dependencias de esta Dirección, lo que complica la comunicación entre todos.

¿Qué numero de personas tiene a su cargo?

A cargo tiene 66 personas.

Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 13 de junio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP.5
5/7

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Nombre del entrevistado: Lcdo. Hugo Pueomag **Fecha:** 14 de junio del 2011

Cargo: Guardalmacén **Hora:** 14:30

Entrevistador: Mónica Ochoa **Lugar:** Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo de trabajo, es de 14 años como guardalmacén.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal?

Considera que el ambiente de trabajo el momento ha mejorado mucho, lo que ha permitido mejorar en forma sustancial la ejecución de actividades.

¿Cuáles son los departamentos que están bajo la dependencia de esta Dirección?

No, tiene departamentos bajo su dependencia.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento de Guardalmacén?

- En forma esporádica la falta de coordinación de obras.

¿Tiene conocimiento de las planificaciones y proyectos que ha previsto el Gobierno Municipal?

Sí, los conoce.

¿Considera que la ejecución de su trabajo, está limitada a la autorización de sus superiores?

Si, dependo de varias Direcciones en forma general, y en forma específica de la Dirección Administrativa y Financiera.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, medio, bajo.

Un grado bajo, por la experiencia en su trabajo.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Tiene a cargo 2 personas.

Elaborado por: Mónica Ochoa **Fecha:** 14 de junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz **Fecha:** 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP. 6
6/7

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Nombre del entrevistado: Manuel Pérez	Fecha: 14 de junio del 2011
Cargo: Jefe de Recursos Humanos	Hora: 15:40
Entrevistador: Mónica Ochoa	Lugar: Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo de trabajo, es de 11 años de ellos 3 como jornalero, 2 como recaudador y 9 como Jefe de Recursos Humanos.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal?

Existen divisiones del personal, pero en forma general considera bueno el ambiente de trabajo dentro de la Municipalidad.

¿Cuáles son los departamentos que están bajo la dependencia de esta Dirección?

No tiene departamentos bajo su dependencia.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Jefatura de Recursos Humanos?

- La falta de cooperación en cuando a cumplimiento de disposiciones por parte de cierto personal.

¿Tiene conocimiento de las planificaciones y proyectos que ha previsto el Gobierno Municipal?

Sí, los conoce.

¿Considera que la ejecución de su trabajo, está limitada a la autorización de sus superiores?

Si, dependo de varias Direcciones en forma general, y en forma específica de la Dirección Administrativa.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, medio, bajo.

Un grado bajo, por la experiencia que posee.

¿Qué numero de personas tiene a su cargo?

Tiene a cargo 1 persona.

Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 14 de junio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 2 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

Ref.:
PP 7
7/7

Nombre del entrevistado: Blanca Bravo

Fecha: 14 de junio del 2011

Cargo: Tesorera

Hora: 16:30

Entrevistador: Mónica Ochoa

Lugar: Instalaciones

¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Municipal?

El tiempo que trabaja es 2 años como Tesorera.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal?

En forma general, lo considera bueno.

¿Cuáles son los departamentos que están bajo la dependencia de esta Dirección?

No tiene departamentos bajo su dependencia, salvo recaudación.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento de Tesorería?

- La falta de recursos (muebles y equipos)

¿Tiene conocimiento de las planificaciones y proyectos que ha previsto el Gobierno Municipal?

No los conoce.

¿Considera que la ejecución de su trabajo, está limitada a la autorización de sus superiores?

Si, dependo de la Dirección Financiera y el Alcalde.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, medio, bajo.

Un grado bajo, por el conocimiento que posee debido a trabajos anteriores.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Tiene a cargo 2 personas.

Elaborado por: Mónica Ochoa **Fecha:** 14 de junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz **Fecha:** 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP 2
1/3

NARRATIVA

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 16 de junio del 2011, siendo las 16H00 horas se realizó la visita a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de los Bancos, que está ubicado en la Calle Marco Jaramillo y Av. 17 de Julio, en compañía del Jefe de Recursos Humanos, quien iba haciendo una explicación de cada área visitada. De esta visita se pudo deducir que el gobierno municipal cuenta con una infraestructura principal de dos plantas dividido en dos bloques, un edificio secundario de dos plantas y un tercero de igual forma dos plantas, que se encuentran distribuidos para el correcto funcionamiento y bienestar.

En el edificio principal, primera planta bloque uno se encuentra:

- El área de tesorería y Recaudación, que están atendidas por dos personas en ventanilla y una secretaria, equipada con recursos como: tres computadores de escritorio, una impresora matricial, una impresora láser, un telefax, dos sumadores y los muebles necesarios.
- Dos ventanillas de Contabilidad y Contadora, atendidas por dos personas equipadas de: tres computadores, una impresora láser, un teléfono convencional y muebles necesarios.
- El área de Avalúos y catastros, en una oficina independiente labora el Jefe, mientras que en ventanillas laboran dos personas atendiendo al público, poseen los siguientes recursos: cuatro computadores, una impresora matricial, una impresora láser y muebles necesarios.
- La Dirección Financiera en oficina independiente, con recursos: una computadora, dos teléfonos y muebles necesarios.
- El área de secretarías, en donde laboran dos personas bajo disposiciones de la Dirección de Obras Públicas y Jefatura de Contabilidad, con los siguientes recursos: dos computadores, una impresora láser, una copiadora A3 y un teléfono convencional.
- Un baño para todas las dependencias mencionadas.

En el edificio principal, primera planta bloque dos se encuentra:

- La jefatura de recursos humanos y dirección de turismo y gestión ambiental, en donde laboran cinco personas, con los siguientes recursos: cuatro computadores, una impresora láser y muebles en general.
- Un baño que es utilizado por las dependencias mencionadas.
- El área de patronato municipal, donde laboran dos personas en forma permanente y grupos de facilitadoras en forma esporádica, con los siguientes recursos: una computadora y una impresora a inyección, más los muebles necesarios.



**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PP 2
2/3

- El área de Publicidad, Jefatura de Relaciones Públicas, Auxiliar de Sistemas y área de Auditoría Interna, que funcionan en oficinas diferentes con los siguientes recursos: cinco computadores, dos impresoras láser, un teléfono convencional, una cámara filmadora y muebles en general.

- Cuarto de equipos.

- Un baño que es utilizado por las dependencias mencionadas.

- Las oficinas de Dirección Administrativa, en donde laboran cinco personas separadas en dos oficinas y espacio adecuado, cuentan con los siguientes recursos: dos computadores de escritorio, un computador portátil, una impresora láser, un telefax y muebles necesarios para la atención al público.

- Un baño utilizado expresamente por el personal de Dirección Administrativa.

En el edificio principal segunda planta, se encuentran:

- Las oficinas de Secretaría General, Sindicatura, Secretaría de Alcaldía, Planificación y Alcaldía, cada una de éstas oficinas posee las instalaciones respectivas, y cada persona cuenta con una computadora, comparten una impresora láser, a excepción de Secretaría de Alcaldía y General, poseen extensiones telefónicas.

- Oficina de reuniones o sala de concejo

- Tres baños, uno para uso exclusivo del Alcalde, otro para uso del público y el último para uso de los empleados de ésta planta.

Edificio Secundario segunda planta, funcionan:

- Las oficinas de Obras Públicas, Topografía y Fiscalización, en donde laboran 10 personas cada una de estas dependencias poseen oficinas por separado, y cuentan con una computadora por persona, cuatro impresoras, dos teléfonos convencionales y muebles necesarios.

- Dos baños para uso exclusivo de las personas que laboran en las oficinas mencionadas anteriormente.

Tercer edificio primera planta, funcionan:

- Bodega
Municipal.

- Junto a este edificio se encuentran los talleres de mecánica y soldadura, en donde laboran tres personas, que cuentan con maquinaria y equipos necesarios para el arreglo y mantenimiento del parque automotor y soldadura.

Tercer edificio segunda planta, funcionan:

- Oficinas de Bodega Municipal, en donde laboran tres personas que cuentan con: dos computadores, una impresora, un teléfono convencional y muebles.

En los exteriores del edificio principal, se encuentra un parqueadero que es utilizado por los usuarios y funcionarios.



**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP 2
3/3

NARRATIVA

Los horarios de trabajo son: de 7:30 -13:00 y de 14:30 - 17:00. En la hora y media designada para el almuerzo, no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los funcionarios la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

u = *Recorrido de las instalaciones.*

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 16 junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PP 3
1/1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, ha sufrido modificaciones durante esta administración a finales del año 2009, misma que fue presentada por la Dirección Financiera al Concejo Municipal para su correspondiente aprobación.

Esta nueva estructura abarca nuevas dependencias y separación de las actuales, que se desprenden de las ya existentes, como compras públicas, recaudación, que de crearse no significarán mayor aumento de personal, debido a que se tiene previsto conformarlas con personal que se encuentra dentro de la Institución.

ψ

ψ = *Información proporcionada por el Jefe de Recursos Humanos*

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	16 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PP 4
1/1

PERFIL LABORAL DE LOS EMPLEADOS

CARGO	GÉNERO	EDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	EXPERIENCIA LABORAL		RELACIONES DE TRABAJO		NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
					Tiempo	Act. Similares	Jefe Inmediato	Supervisa a	Uso de información	Toma de decisiones
Director Financiero	M	58 años	Superior Economista	Cursos excel, presupuestos	5	3	Alcalde	Contadora, tesorera, guardalmacén, avalúos y catastros, asistentes	Alta	Alta
Jefe de Contabilidad	F	42 años	Superior Licenciada	contratación pública, presupuesto	2	-	Director financiero	Contadora, asistente	Alta	Media
Contadora	F	38 años	Superior iniciada	presupuestos	-	-	Jefe de Contabilidad	-	Media	Baja
Tesorera	F	35 años	Secundaria	office	-	-	Director financiero	Recaudador	Alta	Baja
Recaudador	M	42 años	Superior iniciada	office	-	-	Tesorera	-	Media	Baja

Jefe de Avalúos y Catastros	M	48 años	Superior Ing. En administración pública	catastros	3	-	Director financiero	Asistentes	Media	Media
Director Administrativo	M	31 años	Superior iniciada	office, contratación pública	4	-	Alcalde	Jefe de recursos humanos, personal en general	Alta	Alta
Jefe de Recursos Humanos	M	46 años	Secundaria	recursos humanos, código de trabajo	5	-	Director administrativo	todo personal	Media	Media
Director de Turismo y Gestión Ambiental	M	53 años	Superior Egresado Medio Ambiente	proyectos	-	-	Alcalde	Asistentes y trabajadores saneamiento	Media	Baja
Director de Desarrollo Comunitario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Relaciones Públicas	F	35 años	Superior iniciada	-	-	-	Director de Desarrollo Comunitario	-	Media	Baja
Publicista	M	36 años	Superior iniciada	-	-	-	Director de Desarrollo Comunitario	-	Media	Baja
Auxiliar de Sistemas	M	24 años	Superior iniciada	programación, web	-	-	Director administrativo	-	Media	Baja
Secretario General	M	42 años	Superior Licenciado	office, proyectos, secretariado	9	-	Concejo Municipal/Alcalde	Asistente	Alta	Baja
Procurador Síndico	M	38 años	Superior Doctor	contratación pública, COOTAD.	-	-	Alcalde	Asistente	Alta	Media

Director de Obras Públicas	M	45 años	Superior Ing. Civil	autocad, precios unitarios.	4	4	Alcalde	Topógrafo, fiscalizador, planificador, trabajadores, choferes, mecánico, asistentes.	Alta	Alta
Fiscalizador	M	39 años	Superior Ing. Civil	autocad, precios unitarios.	1	1	Director de Obras Públicas	-	Alta	Media
Topógrafo	M	42 años	Secundaria	catastros, autocad	-	-	Director de Obras Públicas	Asistente	Media	Media
Planificador	M	38 años	Superior Ing. Civil	autocad, proyectos	-	-	Director de Obras Públicas	-	Media	Baja
Bodeguero	M	49 años	Superior Licenciado	office, sistema AME	-	-	Director financiero	Asistentes	Media	Baja
Asistentes	M-F	entre 24 y 53 años	Secundaria y superior	office, relaciones humanas.	-	-	Jefes Departamentales y Directores	-	Media	Baja
Elaborado por: Mónica Ochoa					Fecha: 15 de junio del 2011					
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz					Fecha: 21 de julio del 2011					

3.1.2 Medición de Riesgo Preliminar

<p align="center">"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p>							
		<p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR</p>				<p align="center">Ref.: PP 5 1/2</p>	
No.	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	No se encuentra formalmente implantada, ni ha sido debidamente comunicada a todo el personal	El Gobierno Municipal tiene definida planes para el futuro.		x		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	Presenta una estructura orgánica que detalla los cargos con sus respectivas dependencias, pero que no se encuentra implementada en su totalidad	Permite identificar las partes integrantes del Gobierno Municipal, con su respectiva distribución.	x			Pruebas de cumplimiento
3	Reglamentos, Ordenanzas y Manuales de función.	Posee un reglamento interno y manual de función implementados en el Gobierno Municipal, desactualizado. Posee varias ordenanzas para su aplicación.	El Reglamento interno permite normar las relaciones de trabajo y regular las actividades de cada dependencia, sin embargo no está actualizado. Existen ordenanzas que ayudan en el cumplimiento de actividades.	x			Pruebas de cumplimiento

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

Ref.:
PP 5
2/2

No.	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto	A	M	B	
4	Canales de información y comunicación	La actual administración ha implementado una página web y redes sociales para mantener informada a la comunidad.	La población y funcionarios se mantienen informados de las actividades del Gobierno Municipal.	x			Pruebas de cumplimiento
5	Monitoreo de rendimiento	Se han implementado hojas de actividades semanales a todas las dependencias del Gobierno Municipal.	No se tiene indicadores de gestión en forma general, únicamente se trabajó con indicadores que han elaborado las dependencias		x		Pruebas de cumplimiento
Elaborado por:		Mónica Ochoa		Fecha: 16 junio del 2011			
Revisado por:		Eco. Ángel Muñoz		Fecha: 21 julio del 2011			

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.: PP 6 1/2

3.1.3 Reporte de Planificación Preliminar

San Miguel de los Bancos, 17 de junio del 2011

Licenciado

Marco Calle Ávila

ALCALDE DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

Presente.-

De la visita previa que he realizado al Gobierno Municipal que usted preside, se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas de Tesorería y Recaudación y Guardalmacén que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación estratégica:

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, posee una planificación estratégica que ha sido elaborada en la presente administración municipal es decir a partir de agosto del año 2009, pero que en la actualidad no se encuentra totalmente implantada ni comunicada al personal de la institución, sin embargo ha sido elaborada en forma correcta y completa.

Estructura orgánica:

La nueva estructura orgánica presentada en el mes de diciembre del 2009 por parte del Jefe de Recursos Humanos y Director Financiero, se encuentra implantada en su mayoría pese a no ser aprobado formalmente por el Concejo Municipal, ésta estructura ha permitido de manera clara identificar las dependencias integrantes de la empresa y la relación entre cada una de ellas, además que posee la distribución de la autoridad correspondiente y responsabilidad respectiva.

Reglamentos, ordenanzas y manual de funciones:

El Gobierno Municipal posee un reglamento interno debidamente legalizado e implementado en la empresa, pero no está actualizado, sin embargo permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales de cada una de sus dependencias y sus funcionarios, cuyo conocimiento es de todos.

Posee un manual de funciones desactualizado, por tanto no va de acuerdo a la estructura orgánica de la Institución actual, el existente detalla las funciones de cada uno de los funcionarios en cada uno de sus puestos de trabajo.

Además la Institución cuenta con varias ordenanzas que en su mayoría han sido actualizadas, lo que permite cumplir con disposiciones existentes. Las mencionadas ordenanzas han sido comunicadas a la población y puestas en ejecución.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**Ref.:
PP 6
2/2**

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Canales de información y comunicación:

Los métodos que han implementado las autoridades del Gobierno Municipal, para comunicar y mantener informada a la población de San Miguel de los Bancos han sido página web, revista anuales, y boletines de prensa, que como es cierto van de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Subsecretaría de Informática.

Monitoreo de rendimiento:

Se han establecido métodos mediante los cuales medir el rendimiento de los funcionarios de la Institución, sin embargo es imprescindible la formulación e implementación de indicadores de gestión de la entidad, debido a que al momento se cuenta con indicadores de gestión que han sido elaborados por algunas dependencias del Gobierno Municipal.

RECOMENDACIONES:

Al Alcalde:

- Disponer al Director Administrativo y Jefe de Recursos Humanos socializar la estructura de planificación estratégica existente con todos y cada uno de los funcionarios del Gobierno Municipal, a fin de lograr que conozcan y se comprometan con las estrategias institucionales.
- Disponer a la Jefatura de Recursos Humanos la actualización del manual de funciones existentes, mismo que vaya de acuerdo a la estructura orgánica vigente dentro de la entidad y en donde se integren de manera global y detallada las funciones de cada uno de las dependencias y puestos de trabajo actuales así como de los propuestos en la mencionada estructura orgánica, de manera que este documento establezca la guía de trabajo, formalizando su aprobación y estableciendo la obligatoriedad de su uso.
- Implementar indicadores de gestión y programas o procedimientos para que los indicadores que sean implantados puedan ser evaluados; y, de esta manera analizar de forma objetiva el desempeño de los funcionarios y la entidad.

Medición del Riesgo Inherente:

En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgos presentada, que van de acuerdo a las actividades del Gobierno Municipal y los métodos de control aplicados por sus autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerable, establece un riesgo inherente de 45% (medio-medio).

Particular que le comunico, para los fines consiguientes.

Atentamente,

Mónica Ochoa
MONDA AUDITORES

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2 PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

3.2.1 Plan de Auditoría de Gestión

Fecha de elaboración: 19 de junio del 2011

1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, específicamente a los procesos de los departamentos de recaudación y tesorería, guardalmacén, durante el período de enero a diciembre del año 2010, corresponde a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias de estudio en el gobierno municipal, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos y actividades y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de los departamentos de recaudación y tesorería y guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitan determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a estos departamentos a lograr mejores procesos que contribuyan a generar avance en la institución.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de los departamentos de recaudación y tesorería y guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen el buen y correcto funcionamiento del gobierno municipal.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del gobierno municipal de San Miguel de los Bancos.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

• **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, es una entidad que tiene como actividad contribuir al bienestar de la sociedad del cantón San Miguel de Los Bancos, impulsar, agilizar, orientar y fomentar el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y proyectos para brindar **SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD** orientados al desarrollo económico, humano, social, cultural, ambiental y productivo, en coordinación con la comunidad y organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente.

3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.1 OBJETIVOS GENERALES

El Gobierno Municipal de San Miguel de Los Bancos, entre sus objetivos primordiales tiene los siguientes:

- Procurar el bienestar de la comunidad y contribuir al fomento y protección de los intereses de la ciudadanía.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico, económico y social del Cantón en sus áreas urbanas y rurales, ejecutando obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana digna.
- Implantar un diseño organizacional moderno de administración municipal.
- Garantizar durante la gestión administrativa, transparencia, excelencia, calidad, eficiencia y eficacia.
- Atender prioritariamente las áreas de salud, educación, social, deportiva, cultural, desarrollo urbano y saneamiento ambiental.
- Ajustar constantemente los recursos económicos, materiales y humanos para emprender acciones que permitan captar los recursos económicos para la ejecución de obras.
- Controlar y evaluar periódicamente y conjuntamente con las diferentes comisiones edilicias, directores, jefes de sección la ejecución y el avance de las obras en marcha.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover el desarrollo social a través de la gestión Municipal y la participación ciudadana.
- Gestionar la construcción de áreas de esparcimiento familiar que incluya canchas deportivas, aparatos para juegos infantiles, espacios verdes de recreación y otros que contribuyan a fomentar el deporte e integrar la familia.
- Promover la cultura a través de programas culturales masivos que incluya así mismo el apoyo en la medida de las posibilidades a los exponentes de las diferentes manifestaciones culturales y artísticas.
- Coordinar con las autoridades de tránsito la ejecución de un plan de ordenamiento del transporte vehicular en el área urbana.
- Establecer ordenanzas que promuevan mejorar el ornato del Cantón con participación ciudadana.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4. ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, cubrirá el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 100 horas, durante el tiempo comprendido entre el 01 de junio al 19 de julio del 2011.

5. BASE LEGAL

El Ilustre Municipio de San Miguel de los Bancos de la Provincia de Pichincha se constituyó como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio y autonomía administrativa, operativa y financiera. Mediante Ley de Creación del Cantón San Miguel de los Bancos, mediante Decreto Legislativo 115, publicado en registro oficial No. 622 de 14 de febrero de 1991.

Mediante Ordenanza el Alcalde sancionó el 30 de mayo del 2011, la modificación para la denominación del Ilustre Municipio de San Miguel de los Bancos por la del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de los Bancos.

Leyes

- Constitución Política del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica del Servidor Público.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Ordenanzas del Gobierno Municipal.
- Reglamento Orgánico Funcional.

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico Funcional aprobada mediante resolución RCM-007-2002, la Municipalidad de San Miguel de los Bancos se encuentra estructurada por los siguientes niveles:

NIVEL DIRECTIVO

- Concejo Municipal
- Comisiones Permanentes

NIVEL EJECUTIVO

- Alcalde

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

NIVEL ASESOR

- Secretaría General
- Procurador Síndico
- Dirección de Desarrollo Comunitario
- Auditoría Interna

NIVEL DE APOYO

Dirección Administrativa

- Recursos Humanos
- Servicios Generales
- Archivo

Dirección Financiera

- Avalúos y Catastros
- Contabilidad
- Tesorería y recaudación
- Bodega

NIVEL OPERATIVO

Dirección de Obras Públicas

- Fiscalización
- Topografía
- Agua Potable

Dirección de Higiene Ambiental

- Ambiente
- Manejo de desechos sólidos y saneamiento ambiental

7. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión de los departamentos de tesorería y recaudación y Guardalmacén, se ha estimado en 100 horas, distribuidos de la siguiente manera:

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASES PROCESOS O ETAPAS	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
Planificación		M.O.
Conocimiento preliminar	20	M.O.
Programación	15	M.O.
Ejecución del trabajo		M.O.
Evaluación del control interno	15	M.O.
Aplicación de Procedimientos y Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos	35	M.O.
Comunicación de resultados	15	M.O.
Seguimiento	0	M.O.

8. RECURSOS.

✓ **Recurso Humano:**

El desarrollo de la Auditoría a los departamentos en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación:

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Mónica Alexandra Ochoa González	Auditora	M.O.

✓ **Recursos Materiales:**

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora laptop	1
Impresora	1
Memoria flash	2

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**



Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Materiales:

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Papel A4	resma	3	4,50	13,50
Esferos	unidad	4	0,30	1,20
Lapices	unidad	2	0,30	0,60
Resaltadores	unidad	3	1,20	3,60
Carpetas	unidad	5	0,60	3,00
Cartuchos para impresora	unidad	2	27,00	54,00
Empastado	unidad	1	30,00	30,00
				105,90

✓ Recursos Financieros:

OBJETO	TOTAL
Materiales	105,90
Transporte	100,00
TOTAL	205,90

Atentamente,

Mónica Ochoa
MONDA AUDITORES



**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”
AUDITORIA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO (TESIS)

San Miguel de los Bancos, 2 de junio del 2011

Señorita
Mónica Ochoa
“MONDA AUDITORES”
Presente.-

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos el Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos.

El motivo de la presente es aceptar los servicios de Auditoría de Gestión de los procesos de los departamentos de tesorería y recaudación y guardalmacén, que realizará en esta Municipalidad como trabajo de tesis, debido a que su trabajo ayudará a mejorar nuestras actividades; y, a través de sugerencias claras y constructivas permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía.

Particular que ponemos en su conocimiento, para los fines consiguiente.

Atentamente,

Lcdo. Marco Calle Ávila
ALCALDE

3.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

a) Planificación específica para el Departamento de Tesorería y Recaudación

En esta fase se define la estrategia a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar, la misma que fundamenta la necesidad de una auditoría en el departamento o sección de Tesorería y Recaudación.

Programa Específico de Auditoría Tesorería y Recaudación.

<p align="center">"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p align="center">PROGRAMA DE AUDITORÍA TESORERÍA Y RECAUDACIÓN</p>					
					Ref.: PEC 1/1
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1	NARRATIVA DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y SU POSTERIOR DEPÓSITO.	PEC. 1	M.O.	27 de junio del 2011	
2	NARRATIVA DEL PROCESO DE PAGOS O TRANSFERENCIAS.	PEC. 2	M.O.	27 de junio del 2011	
3	PREPARAR Y APLICAR CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	PEC. 3	M.O.	28 de junio del 2011	
4	ELABORAR HALLAZGOS DE AUDITORÍA SEGÚN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN TESORERÍA Y RECAUDACIÓN.	HH	M.O.	29 de junio del 2011	

5	EVALUAR: RIESGO DE CONTROL Y DETECCIÓN DE AUDITORÍA Y TESORERÍA Y RECAUDACIÓN	PEC. 4	M.O.	04 de julio del 2011	
6	INFORME DE CONTROL INTERNO	ICI.	M.O.	9 de julio del 2011	
	PROGRAMA DE AUDITORÍA				
7	PROGRAMA DE AUDITORÍA DE TESORERÍA DE RECAUDACIÓN Y	PETR	M.O.	11 de julio del 2011	
Elaborado por: Mónica Ochoa			Fecha: 23 de junio del 2011		
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz			Fecha: 21 de julio del 2011		

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PEC.1
1/1

PROCESO RECAUDACIÓN Y DEPÓSITO

El proceso de recaudación y depósito inicia en ventanillas, donde se realiza la recaudación de valores sean estos por diferentes motivos, por cobro del servicio de agua potable y alcantarillado, impuestos prediales urbanos y rurales, cobro por derechos de adjudicatario de proveedores, entre otros, éste lo realiza una persona que es el recaudador.

Para el cobro del servicio de agua potable y alcantarillado el usuario debe presentar la planilla respectiva que es entregada cada fin de mes.

Referente a los impuestos prediales sean estos urbanos o rurales, el usuario debe acercarse primero a la ventanilla de avalúos y catastros y solicitar realizar el pago respectivo, indicando el número de lote y su ubicación, en éste departamento se genera un título de crédito que es suscrito por el Jefe de ésta y el Director Financiero, para ser pasado a recaudación, quien es el último en suscribir el título de crédito y realizar el cobro respectivo.

El derecho de adjudicatario, se realiza el cobro con un título de crédito que es emitido por la Jefatura de Avalúos y Catastros que lo realiza de acuerdo a la disposición y datos enviados por la Dirección Administrativa.

El usuario debe hacer sus pagos en dinero en efectivo o a su vez con cheques certificados.

EL proceso de recaudación se lo realiza todos los días, durante todo el día excluyendo la hora y media de almuerzo, al final del día se realiza una suma de valores a fin de que exista relación entre lo recaudado y los documentos.

Finalmente el valor recaudado es entregado a la Tesorera del Gobierno Municipal, para su respectivo depósito.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	27 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PEC.2
1/1

PROCESO PAGOS O TRANSFERENCIAS

El proceso de pagos de la Tesorería, empieza en una dirección que esté facultada para solicitar un pago, éstas por lo general son: Dirección Administrativa y Dirección de Obras Públicas.

Luego los bienes o materiales adquiridos, son ingresados por el Guardalmacén quien emite un documento de ingreso, con éste la dirección solicitada realiza el oficio de pago, que es enviado hasta la Alcaldía.

Ya en la Alcaldía, la máxima autoridad el Alcalde mediante memorándum dispone a Dirección Financiera se realice el pago respectivo.

Desde Dirección Financiera, es enviado a la Jefatura de Contabilidad donde contabilizan el pago y cargan a las partidas presupuestarias correspondientes, para a su vez ser emitido a Tesorería.

Finalmente en Tesorería, su titular quien es la única persona que posee las claves del Banco Central es la encargada de realizar la transferencia respectiva.

Todos los pagos que realiza el Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, es mediante transferencia bancaria, y no en efectivo.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	27 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

3.3.1 Evaluación de Control Interno.

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"		Ref.: PEC.3 1/1
	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		

ENTREVISTADOS: *PERSONAL TESORERÍA Y RECAUDACIÓN*

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Obtenido	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿El Gobierno Municipal, cuenta con políticas propias que describa las funciones de recaudación y depósito de valores?		X		0	7	No tiene conocimiento del manual de funciones existente Ref: HH ECI 1
2	¿Cuenta el departamento con personal profesional para el desempeño de actividades?		X		0	7	No se han observado las disposiciones de la Contraloría General del Estado Ref: HH ECI 2
3	¿Las funciones y responsabilidades se encuentran claramente establecidas y distribuidas?	X			6	7	Se verificó que existe un manual de funciones que establece las funciones
4	¿Considera que el personal del departamento es suficiente para las actividades?	X			7	7	Si, porque cuentan con una persona que se encarga del archivo
5	¿Cuentan con un plan de capacitación del departamento?	X			5	6	Se verificó que fue entregado a Recursos Humanos
6	¿Cuentan con todos los equipos necesarios para la ejecución de sus actividades?		X		0	7	No tienen las seguridades necesarias Ref: HH ECI 3

							en equipos		
	EVALUACIÓN DEL RIESGO								
8	¿Se analizan los riesgos tanto inherentes como externos a los que está expuesto éste departamento, que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos?	X			5	7	Es realizado por la auditora interna		
9	Considera que son buenas las seguridades existentes?	x			3	6			
10	¿Se definen objetivos y metas para el departamento?	X			4	5			
	ACTIVIDADES DE CONTROL								
11	¿Poseen un plan de recaudaciones diarias, semanales o mensuales?	x			2	6	El plan que poseen es elaborado en forma interna		
12	¿Se realizan revisiones a este departamento por personal independiente?	X			5	6			
13	¿Entregan algún informe de actividades?		x		0	5	No cuentan con un plan	Ref: HH ECI 4	
	CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
14	¿La información de éste departamento es transmitida oportunamente?	X			6	6			
15	¿Se mantiene una base de datos sobre los proveedores?	X			5	6			
TOTAL					48	88			
Elaborado por: Mónica Ochoa					Fecha: 28 de junio del 2011				
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz					Fecha: 21 de julio del 2011				

3.3.2 Hallazgos de Control Interno.

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN
	Ref.: HH ECI. 1
TÍTULO: DESACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	
Condición El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, cuenta con un Manual de Funciones que ha sido elaborado por el Jefe de Recursos Humanos, que no está actualizado y no se le ha dado la importancia debida ni el conocimiento respectivo	
Criterio Según las buenas prácticas administrativas, la implementación formal del Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.	
Causa La Jefatura de Recursos Humanos ha elaborado un Manual de Funciones, pero éste no ha sido actualizado para emitirlo a los empleados formalmente y de ésta manera ponerlo en práctica.	
Efecto Debido a la falta de conocimiento de los empleados, no existen competencias delimitadas, por tanto los funcionarios realizan actividades compartidas lo que ocasiona pérdida de tiempo y hasta conflictos internos. Además que se ve afectado el rendimiento de los funcionarios, más aún de los recientemente ingresados.	
Conclusiones: La falta de actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y ejecuten sus actividades basados en sus años de experiencia, instinto y necesidades en el puesto que ocupan.	
Recomendaciones: Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos y Director Administrativo, la actualización del Manual de Funciones existente, en donde se incrementen las dependencias incrementadas en el Organigrama del Gobierno Municipal, con las respectiva descripción de funciones, responsabilidades y procedimientos; y, adopte medidas para: - Asegurar y facilitar a los funcionarios la información necesaria para realizar las labores que les son encomendadas. - Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación entre departamentos. - Evitar la resistencia a utilizar el manual.	
Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 29 de junio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
ECI. 2

TÍTULO: INEXISTENCIA DE PERSONAL QUE CUMPLA CON PERFIL

Condición

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, tiene personal que no cumple con el perfil para los cargos ocupados, dentro de la tesorería.

Criterio

Según la Ley de Servidores Públicos, para ocupar un puesto público, es necesario realizar un concurso de merecimientos a fin de que el personal cumpla con los perfiles solicitados.

Causa

El mantener personal de confianza dentro de este departamento, la falta de conocimiento de las leyes, ha ocasionado que el personal de tesorería no cumpla con el perfil necesario.

Efecto

Han existido varios inconvenientes dentro de éste departamento, se han inobservado varias normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, como la norma 403-01.

Conclusiones:

La falta de conocimiento y profesionalismo que se necesita para ejercer ésta función, ha ocasionado inconvenientes cómo el no depósito diario de los bienes recaudados.

Recomendaciones:

Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos realizar los correspondientes concursos de merecimientos y oposición para ocupar puestos dentro del Gobierno Municipal.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 29 de junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
ECI. 3

TÍTULO: INEXISTENCIA DE EQUIPOS NECESARIOS

Condición

El Gobierno Municipal, no tiene implementado un plan de mantenimiento y renovación de equipos en cada uno de los departamentos.

Criterio

Según disposiciones de la Contraloría General del Estado, dentro de cada entidad se debe implementar un plan de mantenimiento y renovación de equipos de cada departamento, así como la instalación de los programas correspondientes.

Causa

Por falta de planificación del auxiliar de sistemas, y la despreocupación de la sección de tesorería y recaudación, ésta posee equipos que no brindan los servicios necesarios.

Efecto

El departamento de tesorería, no mantiene actualizado los sistemas en conjunto con la jefatura de avalúos y catastros, lo que ocasiona inconvenientes con los títulos de crédito y por ende a los usuarios.

Conclusiones:

El Gobierno Municipal, no tiene implementado un plan de mantenimiento y renovación de equipos, que permitan atender las necesidades de cada una de las dependencias.

Recomendaciones:

Al Auxiliar de Sistemas: elaborar un plan de mantenimiento y renovación de equipos con fechas claras y que éste sea comunicado a cada uno de los departamentos.

Al Alcalde: autorizar el plan elaborado y disponer su aplicación de acuerdo a lo programado.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 29 de junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
ECI. 4

TÍTULO: INEXISTENCIA DE CONTROL

Condición

Las recaudaciones realizadas no son comprobadas por otra persona distinta al recaudador y tesorera.

Criterio

Según las norma de control interno de la Contraloría General del Estado, debe existir verificación de los ingresos.

Causa

No se mantiene una capacitación permanente, ni disposiciones para la conciliación diaria de ingresos.

Efecto

No existe un control debido entre los ingresos o recaudaciones y los depósitos realizados.

Conclusiones:

La recaudación la realiza un asistente administrativo B y el depósito lo realiza la tesorera, por tanto no existe una persona ajena que realice una conciliación que permita corroborar que los valores recaudados sean iguales a los depositados.

Recomendaciones:

Al Director Financiero: dispondrá que una persona distinta a la recaudación y registro contable, realice una conciliación diaria de lo recaudado y lo depositado.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 29 de junio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

3.3.3 Medición de Riesgos

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"		
	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
	Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010	
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN		
Ref.: PEC 4 1/2		
MEDICIÓN DE RIESGOS		
Riesgo inherente: Según el estudio que se realizó al Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, se puede determinar que el riesgo inherente es del 45% (medio-medio), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:		
RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%
<p>- El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, tiene implementada una planificación estratégica en forma considerable, lo que guía el rumbo de las actividades.</p> <p>- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están asignadas funciones, y la coordinación con los demás departamentos.</p> <p>- A pesar que el personal no cumple con el perfil, conocen cuales son las actividades que deben realizar.</p>		
Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:		
Para la medición del nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno de Tesorería y Recaudación del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, se utiliza la siguiente matriz de medición:		

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51%-59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60%-66%	Moderado	Moderada
67%-75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76%-95%	Bajo	Alta

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{48}{88}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,545455 \times 100 = 54,55\%$$

Nivel de Riesgo= 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 54,545$$

Nivel de riesgo = 45,455

Lo que implica que la sección de Tesorería y Recaudación tiene un nivel de confianza del 54,54% (Moderada baja) y un nivel de riesgo del 45,45% (alto) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutidos en la eficacia y en la eficiencia de los procesos.

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 25%, en virtud de la experiencia del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis al Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos y el departamento de tesorería y recaudación, el riesgo de auditoría se compone de:

$$\text{RA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0.45 * 0.454 * 0.25)$$

Riesgo de Auditoría= $(0.051075) \times 100$

Riesgo de Auditoría= 5,10%

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 5,10% de que ha ocurrido un error material, que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 4 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

b) Planificación Específica para el Departamento de Guardalmacén

En esta fase se define la estrategia a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar, la misma que fundamenta la necesidad de una auditoría en el departamento de Guardalmacén.

Programa Específico de Auditoría.

<p align="center">"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS" AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>					
		<p align="center">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p>			<p align="center">Ref.: PEG 1/1</p>
<p align="center">PROGRAMA DE AUDITORÍA GUARDALMACÉN</p>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1	NARRATIVA DEL PROCESO - ADQUISICIONES	PEG. 1	M.O.	30 de junio del 2011	
2	NARRATIVA DEL PROCESO - RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA	PEG. 2	M.O.	30 de junio del 2011	
3	PROPUESTA DE FLUJOGRAMA - GUARDALMACÉN RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MATERIALES.	PEG. 3	M.O.	01 de julio del 2011	
4	EVALUAR: RIESGO DE CONTROL DE DETECCIÓN Y AUDITORÍA DE GUARDALMACÉN	HH	M.O.	05 de julio del 2011	
5	ELABORAR HALLAZGOS DE AUDITORÍA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.	PEG. 4	M.O.	8 de julio del 2011	
6	INFORME DE CONTROL INTERNO	ICI.	M.O.	9 de julio del 2011	
	PROGRAMA DE AUDITORÍA				
7	PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GUARDALMACÉN	PAGU	M.O.	14 de julio del 2011	
<p>Elaborado por: Mónica Ochoa</p>			<p>Fecha:</p>		
<p>Revisado por: Eco. Ángel Muñoz</p>			<p>Fecha:</p>		

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
PEG.1
1/1

NARRATIVA

PROCESO GUARDALMACÉN

El Guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, es el encargado del custodio de todos los bienes, materiales que se adquiere, es el encargado de administrar el stock de la Bodega Municipal, a fin de informar a los directores los materiales o bienes faltantes o el stock mínimo para que se considere el trámite de una nueva adquisición o contratación. Una vez que los directivos realizan las cotizaciones respectivas para las compras por ínfima cuantía se realiza la adquisición, o a su vez mediante los procesos de la nueva Ley de Contratación Pública, mediante el portal de compras públicas.

El proveedor ganador se contacta con el Guardalmacén para coordinar el horario y fecha de entrega de la mercadería, que tiene que ir de acuerdo a los plazos establecidos, al momento de realizar la adquisición. Para el efecto y dependiendo del monto de la compra y su proceso, se solicitan las respectivas pólizas, que en originales son entregadas a la Tesorera, quien se encarga de la renovación o devolución respectiva.

Finalmente el guardalmacén es el encargado de revisar que los bienes o materiales estén de acuerdo al pedido realizado, suscribir la correspondiente acta de entrega recepción y hacer el ingreso respectivo al sistema que la AME ha proporcionado, para su correspondiente descargo.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	30 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PEG.2
1/1

GUARDALMACÉN RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MATERIALES

RECEPCIÓN

Los materiales o bienes se reciben en las instalaciones de la Bodega Municipal, con la respectiva factura original del proveedor, el proveedor junto con el asistente de Bodega se encargan de descargar los materiales y el guardalmacén de verificar las condiciones en que son entregados.

En caso de que los materiales o bienes adquiridos no estén de acuerdo a lo solicitado o presenten alguna falla, estos son devueltos para su respectivo cambio. El Guardalmacén ingresa los bienes y materiales en el sistema de la AME, a fin de que se actualice el inventario y stock, para de esta manera disponer de los materiales.

DESPACHO

El proceso de despacho se inicia en una Dirección, por ejemplo para despacho de materiales de construcción inicia con una solicitud de materiales, en donde se indica los materiales necesarios, para que obra será utilizada, la fecha y la persona responsable, ésta solicitud es firmada por el Director de Obras Públicas y el Director Financiero. El formato debe ir hasta la Bodega Municipal, en donde el Guardalmacén verificando el stock dispone a su asistente despachar lo solicitado, para el efecto hace suscribir la solicitud de materiales de quien va a utilizar los materiales.

Posteriormente realiza el descargo de los materiales entregados en el sistema de la AME, a fin de que se actualice el inventario y stock.

Elaborado por:	Mónica Ochoa	Fecha:	30 de junio del 2011
Revisado por:	Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"

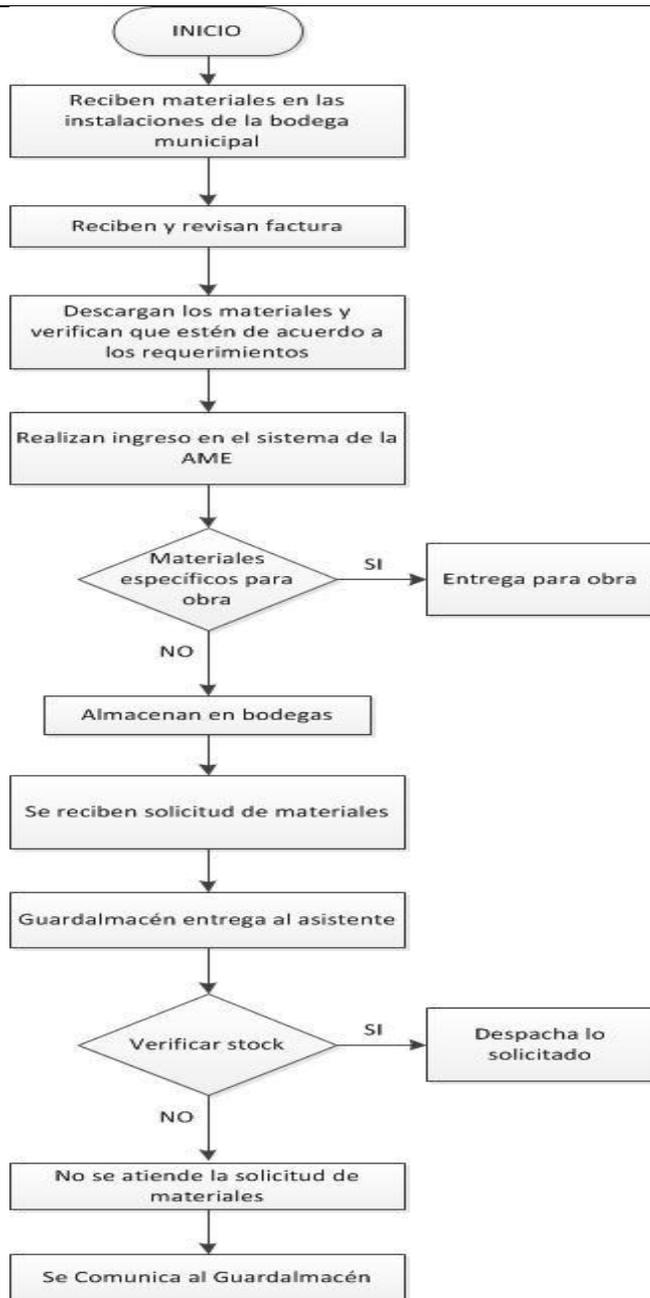


AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PROPUESTA DE FLUJOGRAMA RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MATERIALES

Ref.:
PEG.3
1/1



Elaborado por: Mónica Ochoa

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 01 de julio del 2011

Fecha: 21 de julio del 2011

3.3.4 Evaluación del Control Interno

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Ref.:
PEG.4
1/1

ENTREVISTADOS: *GUARDALMACÉN*

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Obtenido	

AMBIENTE DE CONTROL

1	¿El Gobierno Municipal, cuenta con políticas propias que describa las funciones de Guardalmacén?	x			5	6	Por sus años de experiencia en este departamento conoce las funciones
2	¿Cuenta el departamento con personal profesional para el desempeño de actividades?	x			6	6	Los empleados cumplen con el perfil
3	¿Las funciones y responsabilidades se encuentran claramente establecidas y distribuidas?		x		3	7	El manual de funciones está desactualizado Ref: HH ECI 1
4	¿Considera que el personal del departamento es suficiente para las actividades?		x		3	6	Se constató que hace falta personal Ref: HH ECI 2
5	¿Cuentan con un plan de capacitación del departamento?	x			6	6	Se verificó que fue entregado a Recursos Humanos

6	¿Cuentan con todos los equipos necesarios para la ejecución de sus actividades?	x			7	7	Se verificó que efectivamente cuentan con los equipos necesarios		
EVALUACIÓN DEL RIESGO									
8	¿Los materiales y las Bodegas, están protegidos en el caso de siniestros o robos?		x		1	5	No existen pólizas para los materiales ni la bodega	Ref:HHEC I 3	
9	Considera que son buenas las condiciones de almacenaje?		x		2	6	No hay espacio suficiente y son escasas las normas de seguridad	Ref: HH ECI 4	
ACTIVIDADES DE CONTROL									
10	Cuando se presenta algún inconveniente ¿la solución es rápida?	x			5	7	Se verificó la oportuna solución a los problemas		
11	Antes de proceder a cualquier compra, se reciben solicitud de requerimientos?	x			5	5	Los requerimientos son presentados por la Jefatura o Dirección a la Alcaldía		
12	¿Se lleva un archivo de las compras que se efectúan?	x			6	6	Se archivan los documentos de los ingresos efectuados.		
13	¿Existen montos específicos para las adquisiciones?	x			7	7	Los montos van de acuerdo a la nueva ley de contratación pública		
CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									

14	¿El sistema de la AME que manejan es adecuado?	x			6	6	El sistema cumple con los requerimientos del Gobierno Municipal
SUPERVISIÓN							
14	¿Se supervisa continuamente el proceso de despacho de materiales?	x			5	7	La supervisión va por parte de Auditoría Interna
TOTAL					67	87	
Elaborado por: Mónica Ochoa					Fecha: 05 de julio del 2011		
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz					Fecha: 21 de julio del 2011		

3.3.5 Hallazgos de Control Interno

<p>"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p>  <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 DEPARTAMENTO GUARDALMACÉN</p>		<p>Ref.: HH ECI. 5</p>
TÍTULO: DESACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES		
Condición		
<p>El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, cuenta con un Manual de Funciones que ha sido elaborado por el Jefe de Recursos Humanos, que no está actualizado y no se le ha dado la importancia debida ni el conocimiento respectivo. Se encuentran laborando con conocimientos en base a la experiencia.</p>		
Criterio		
<p>Según las buenas prácticas administrativas, la implementación formal del Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.</p>		
Causa		
<p>La Jefatura de Recursos Humanos ha elaborado un Manual de Funciones, pero éste no ha sido actualizado para emitirlo a los empleados formalmente y de ésta manera ponerlo en práctica.</p>		
Efecto		
<p>Debido a la falta de conocimiento de los empleados, no existen competencias delimitadas, por tanto los funcionarios realizan actividades compartidas lo que ocasiona pérdida de tiempo y hasta conflictos internos. Además que se ve afectado el rendimiento de los funcionarios, más aún de los recientemente ingresados.</p>		
Conclusiones:		
<p>La falta de actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y ejecuten sus actividades basados en sus años de experiencia, instinto y necesidades en el puesto que ocupan.</p>		
Recomendaciones:		
<p>Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos y Director Administrativo, la actualización del Manual de Funciones existente, en donde se incrementen las dependencias incrementadas en el Organigrama del Gobierno Municipal, con las respectiva descripción de funciones, responsabilidades y procedimientos; y, adopte medidas para:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar y facilitar a los funcionarios la información necesaria para realizar las labores que les son encomendadas. - Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación entre departamentos - Evitar la resistencia a utilizar el manual. 		
Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha:	08 de julio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha:	21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

DEPARTAMENTO GUARDALMACÉN

Ref.:
HH
ECI. 6

TÍTULO: FALTA DE PERSONAL EN BODEGA

Condición

El área de guardalmacén, no cuenta con el personal necesario, cuenta con un solo asistente lo que impide despachar a tiempo lo solicitado.

Criterio

El organigrama estructural, debería considerar el aumento de un asistente adicional al ya existente.

Causa

La falta de recursos propios como para la contratación de una persona adicional, ha ocasionado en ciertas ocasiones la demora en la entrega de varios materiales o su constatación o descarga.

Efecto

Se expone a que existan equivocaciones en la entrega de los materiales, al momento de contar o pesar para la respectiva entrega, debido a que existe un solo asistente.

Conclusiones:

El Gobierno Municipal, no posee recursos propios para proporcionar un asistente más, lo que impide cumplir al 100% con las actividades inherentes a despacho de materiales o bienes.

Recomendaciones:

Al Jefe de Recursos Humanos, disponer a una persona del personal de cuadrilla para que preste sus servicios en el área de guardalmacén.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 08 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

DEPARTAMENTO GUARDALMACÉN

Ref.:
HH
ECL. 7

TÍTULO: NO EXISTEN PÓLIZAS QUE ASEGUREN LOS MATERIALES

Condición

Los materiales que se encuentran almacenados en la Bodega Municipal no están debidamente protegidos por un seguro, ni tampoco el local donde están guardados.

Criterio

De acuerdo a disposiciones de la Contraloría General del Estado, deberán existir pólizas que aseguren los bienes del Gobierno Municipal contra robo, incendio

Causa

La falta de preocupación de los funcionarios, ha ocasionado que no se cuente con éste seguro, lo que en caso de siniestro se perderá todo lo almacenado.

Efecto

Se expone a los materiales y bienes a algún siniestro o robo, que no podrán ser recuperados.

Conclusiones:

La falta de operatividad de los Directivos, ha ocasionado que los materiales y bienes adquiridos por el Gobierno Municipal, se encuentren sin el seguro correspondiente.

Recomendaciones:

Al Alcalde, dispondrá al Director Administrativo contratar la póliza correspondiente que cubra cualquier siniestro o robo de los materiales o bienes del Gobierno Municipal, misma que debe ser renovada en forma oportuna.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 08 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
DEPARTAMENTO GUARDALMACÉN

Ref.:
HH
ECI. 8

TÍTULO: INADECUADAS CONDICIONES DE ALMACENAJE

Condición

El espacio utilizado para las instalaciones de la Bodega Municipal no es suficiente y se puede evidenciar de manera clara puesto que algunos materiales están a la disposición de cualquier persona y no se tiene las seguridades respectivas, por otro lado no se ha adecuado las instalaciones de la Bodega para el correcto almacenaje, ciertos materiales se encuentran a la intemperie.

Criterio

La contraloría General del Estado, exige el buen uso de los recursos económicos, por tanto los bienes y materiales adquiridos, deben ser bien utilizados. Además exige el salvaguardo de los mismos.

Causa

La falta de diligencia por parte del personal responsable, ha ocasionado que no se verifique el espacio y las seguridades necesarias, del lugar donde funciona la Bodega Municipal.

Efecto

Se expone los materiales y bienes a cualquier siniestro, que en ocasiones anteriores ya han sido víctimas de robo.

Conclusiones:

No se cuenta con el espacio necesario y adecuado, para el almacenaje del stock y se expone a los materiales y bienes al deterioro o pérdida, además que las instalaciones no son seguras.

Recomendaciones:

Al Alcalde, dispondrá al Director de Obras Públicas realizar un diseño de seguridad, su correspondiente presupuesto y su construcción.
Al Director Administrativo, instalación de seguridades para evitar el robo de bienes y materiales.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 08 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

3.3.6 Medición de Riesgo

"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
DEPARTAMENTO DE GUARDALMACÉN

Ref.:
 PEG 4
 1/2

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo inherente: Según el estudio que se realizó al Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, se puede determinar que el riesgo inherente es del 45% (medio-medio), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

- El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, tiene implementada una planificación estratégica en forma considerable, lo que guía el rumbo de las actividades.
- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están asignadas funciones, y la coordinación con los demás departamentos.
- A pesar que el personal no cumple con el perfil, conocen cuales son las actividades que deben realizar.

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno de Guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51%-59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60%-66%	Moderado	Moderada
67%-75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76%-95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza=	Calificación Obtenida	
	Puntaje Óptimo	
	Nivel de Confianza=	$\frac{67}{87}$
Nivel de Confianza =	0,770115	x 100 = 77,01%
Nivel de Riesgo= 100% - Nivel de Confianza		
Nivel de Riesgo = 100% - 77,01		
Nivel de riesgo =	22,99	
<p>Lo que implica que la sección de Tesorería y Recaudación tiene un nivel de confianza del 77,01% (Moderada-alta) y un nivel de riesgo del 22,99% (moderado-alto) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutidos en la eficacia y en la eficiencia de los procesos.</p>		
<p>Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 25%, en virtud de la experiencia del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.</p>		
<p>Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis al Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos y el departamento de recaudación, el riesgo de auditoría se compone de:</p>		
RA = RI * RC * RD		
Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección		
Riesgo de Auditoría= (0.45*0.229*0.25)		
Riesgo de Auditoría= (0.02576)*100		
Riesgo de Auditoría= 2,57%		
<p>Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 2,57% de que ha ocurrido un error material, que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.</p>		
Elaborado por: Mónica Ochoa		Fecha: 08 de julio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz		Fecha: 21 de julio del 2011

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

3.4 INFORME DE CONTROL INTERNO

San Miguel de los Bancos, 9 de julio del 2011

Licenciado

Marco Calle Ávila

ALCALDE DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

Presente.-

He auditado la gestión de los procesos de Tesorería y Recaudación y Guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, por el período comprendido entre enero y diciembre del año 2010, siguiendo las normas de auditoría que exige que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a las autoridades del Gobierno Municipal una garantía para el logro de los objetivos incluido la eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento de leyes, reglamentos, ordenanzas, entre otros.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, puede ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados, esto se considera como debilidad material que es una deficiencia importante, que origina que un evento indeseado no sea detectado en forma oportuna por sus funcionarios.

Para el planteamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los procesos administrativos de Tesorería y Recaudación y Guardalmacén se ha considera su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre las secciones examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría:

**PARTE I
TESORERÍA Y RECAUDACIÓN**

HALLAZGO 1: DESACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES.

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, cuenta con un Manual de Funciones que ha sido elaborado por el Jefe de Recursos Humanos, que no está actualizado y no se le ha dado la importancia debida ni el conocimiento respectivo. Según las buenas prácticas

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

administrativas, la implementación formal del Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. La Jefatura de Recursos Humanos ha elaborado un Manual de Funciones, pero éste no ha sido actualizado para emitirlo a los empleados formalmente y de ésta manera ponerlo en práctica. Debido a la falta de conocimiento de los empleados, no existen competencias delimitadas, por tanto los funcionarios realizan actividades compartidas lo que ocasiona pérdida de tiempo y hasta conflictos internos. Además que se ve afectado el rendimiento de los funcionarios, más aún de los recientemente ingresados.

Conclusiones:

La falta de actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y ejecuten sus actividades basados en sus años de experiencia, instinto y necesidades en el puesto que ocupan.

Recomendaciones:

Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos y Director Administrativo, la actualización del Manual de Funciones existente, en donde se incrementen las dependencias incrementadas en el Organigrama del Gobierno Municipal, con las respectiva descripción de funciones, responsabilidades y procedimientos; y, adopte medidas para:

- Asegurar y facilitar a los funcionarios la información necesaria para realizar las labores que les son encomendadas.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación entre departamentos.
- Evitar la resistencia a utilizar el manual.

HALLAZGO 2: INEXISTENCIA DE PERSONAL QUE CUMPLA CON PERFIL

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, tiene personal que no cumple con el perfil para los cargos ocupados, dentro de la tesorería. Según la Ley de Servidores Públicos, para ocupar un puesto público, es necesario realizar un concurso de merecimientos a fin de que el personal cumpla con los perfiles solicitados. El mantener personal de confianza dentro de este departamento, la falta de conocimiento de las leyes, ha ocasionado que el personal de tesorería no cumpla con el perfil necesario. Han existido varios inconvenientes dentro de éste departamento, se han inobservado varias normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, como la norma 403-01.

Conclusiones:

La falta de conocimiento y profesionalismo que se necesita para ejercer ésta función, ha ocasionado inconvenientes cómo el no depósito diario de los bienes recaudados.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

Recomendaciones:

Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos realizar los correspondientes concursos de merecimientos y oposición para ocupar puestos dentro del Gobierno Municipal.

HALLAZGO 3: INEXISTENCIA DE EQUIPOS NECESARIOS

El Gobierno Municipal, no tiene implementado un plan de mantenimiento y renovación de equipos en cada uno de los departamentos. Según disposiciones de la Contraloría General del Estado, dentro de cada entidad se debe implementar un plan de mantenimiento y renovación de equipos de cada departamento, así como la instalación de los programas correspondientes. Por falta de planificación del auxiliar de sistemas, y la despreocupación de la sección de tesorería y recaudación, ésta posee equipos que no brindan los servicios necesarios. El departamento de tesorería, no mantiene actualizado los sistemas en conjunto con la jefatura de avalúos y catastros, lo que ocasiona inconvenientes con los títulos de crédito y por ende a los usuarios.

Conclusiones:

El Gobierno Municipal, no tiene implementado un plan de mantenimiento y renovación de equipos, que permitan atender las necesidades de cada una de las dependencias.

Recomendaciones:

- **Al Auxiliar de Sistemas:** elaborar un plan de mantenimiento y renovación de equipos con fechas claras y que éste sea comunicado a cada uno de los departamentos.
- **Al Alcalde:** autorizar el plan elaborado y disponer su aplicación de acuerdo a lo programado.

HALLAZGO 4: INEXISTENCIA DE CONTROL

Las recaudaciones realizadas no son comprobadas por otra persona distinta al recaudador y tesorera. Según las norma de control interno de la Contraloría General del Estado, debe existir verificación de los ingresos. No se mantiene una capacitación permanente, ni disposiciones para la conciliación diaria de ingresos. No existe un control debido entre los ingresos o recaudaciones y los depósitos realizados.

Conclusiones:

La recaudación la realiza un asistente administrativo B y el depósito lo realiza la tesorera, por tanto no existe una persona ajena que realice una conciliación que permita corroborar que los valores recaudados sean iguales a los depositados.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

Recomendaciones:

Al Director Financiero: dispondrá que una persona distinta a la recaudación y registro contable, realice una conciliación diaria de lo recaudado y lo depositado.

PARTE II

GUARDALMACÉN

HALLAZGO 5: DESACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, cuenta con un Manual de Funciones que ha sido elaborado por el Jefe de Recursos Humanos, que no está actualizado y no se le ha dado la importancia debida ni el conocimiento respectivo. Se encuentran laborando con conocimientos en base a la experiencia. Según las buenas prácticas administrativas, la implementación formal del Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. La Jefatura de Recursos Humanos ha elaborado un Manual de Funciones, pero éste no ha sido actualizado para emitirlo a los empleados formalmente y de ésta manera ponerlo en práctica. Debido a la falta de conocimiento de los empleados, no existen competencias delimitadas, por tanto los funcionarios realizan actividades compartidas lo que ocasiona pérdida de tiempo y hasta conflictos internos. Además que se ve afectado el rendimiento de los funcionarios, más aún de los recientemente ingresados.

Conclusiones:

La falta de actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y ejecuten sus actividades basados en sus años de experiencia, instinto y necesidades en el puesto que ocupan.

Recomendaciones:

Al Alcalde: dispondrá al Jefe de Recursos Humanos y Director Administrativo, la actualización del Manual de Funciones existente, en donde se incrementen las dependencias incrementadas en el Organigrama del Gobierno Municipal, con las respectiva descripción de funciones, responsabilidades y procedimientos; y, adopte medidas para:

- Asegurar y facilitar a los funcionarios la información necesaria para realizar las labores que les son encomendadas.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación entre departamentos
- Evitar la resistencia a utilizar el manual.

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

HALLAZGO 6: FALTA DE PERSONAL EN BODEGA

El área de guardalmacén, no cuenta con el personal necesario, cuenta con un solo asistente lo que impide despachar a tiempo lo solicitado. El organigrama estructural, debería considerar el aumento de un asistente adicional al ya existente. La falta de recursos propios como para la contratación de una persona adicional, ha ocasionado en ciertas ocasiones la demora en la entrega de varios materiales o su constatación o descarga. Se expone a que existan equivocaciones en la entrega de los materiales, al momento de contar o pesar para la respectiva entrega, debido a que existe un solo asistente.

Conclusiones:

El Gobierno Municipal, no posee recursos propios para proporcionar un asistente más, lo que impide cumplir al 100% con las actividades inherentes a despacho de materiales o bienes.

Recomendaciones:

Al Jefe de Recursos Humanos, disponer a una persona del personal de cuadrilla para que preste sus servicios en el área de guardalmacén.

HALLAZGO 7: NO EXISTEN PÓLIZAS QUE ASEGUREN LOS MATERIALES

Los materiales que se encuentran almacenados en la Bodega Municipal no están debidamente protegidos por un seguro, ni tampoco el local donde están guardados. De acuerdo a disposiciones de la Contraloría General del Estado, deberán existir pólizas que aseguren los bienes del Gobierno Municipal contra robo, incendio. La falta de preocupación de los funcionarios, ha ocasionado que no se cuente con éste seguro, lo que en caso de siniestro se perderá todo lo almacenado. Se expone a los materiales y bienes a algún siniestro o robo, que no podrán ser recuperados.

Conclusiones:

La falta de operatividad de los Directivos, ha ocasionado que los materiales y bienes adquiridos por el Gobierno Municipal, se encuentren sin el seguro correspondiente.

Recomendaciones:

Al Alcalde, dispondrá al Director Administrativo contratar la póliza correspondiente que cubra cualquier siniestro o robo de los materiales o bienes del Gobierno Municipal, misma que debe ser renovada en forma oportuna.

HALLAZGO 8: INADECUADAS CONDICIONES DE ALMACENAJE

El espacio utilizado para las instalaciones de la Bodega Municipal no es suficiente y se puede evidenciar de manera clara puesto que algunos materiales están a la disposición de cualquier persona y no se tiene las seguridades respectivas, por otro lado no se ha adecuado las instalaciones de la Bodega para el correcto almacenaje, ciertos materiales se encuentran a la

**“GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS”**



AUDITORIA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

INFORME DE CONTROL INTERNO

intemperie. La contraloría General del Estado, exige el buen uso de los recursos económicos, por tanto los bienes y materiales adquiridos, deben ser bien utilizados. Además exige el salvaguardo de los mismos. La falta de diligencia por parte del personal responsable, ha ocasionado que no se verifique el espacio y las seguridades necesarias, del lugar donde funciona la Bodega Municipal. Se expone los materiales y bienes a cualquier siniestro, que en ocasiones anteriores ya han sido víctimas de robo.

Conclusiones:

No se cuenta con el espacio necesario y adecuado, para el almacenaje del stock y se expone a los materiales y bienes al deterioro o pérdida, además que las instalaciones no son seguras.

Recomendaciones:

Al Alcalde, dispondrá al Director de Obras Públicas realizar un diseño de seguridad, su correspondiente presupuesto y su construcción.

Al Director Administrativo, instalación de seguridades para evitar el robo de bienes y materiales.

Ésta consideración sobre el control interno ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración del Gobierno Municipal y no involucra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales tal como se definió antes. Sin embargo, considero que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades administrativas.

Atentamente,

Mónica Ochoa
MONDA AUDITORES

3.5. EJECUCIÓN

3.5.1 Programa Específico de Tesorería y Recaudación

<p align="center">"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p align="center">PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA TESORERÍA Y RECAUDACIÓN</p>					
					Ref.: PEC 1/1
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1.	RECAUDACIÓN CARTERA VENCIDA				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el porcentaje del valor recaudado respecto a la cartera vencida, de acuerdo a lo programado.	CM. 1	M.O.	12 de julio del 2011	
2.	VERIFICACIÓN				
	Procedimiento de Auditoría: Revisar el número de títulos de crédito cobrados y depositado	CM. 2	M.O.	13 de julio del 2011	
3.	NIVEL DE CAPACITACIONES				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación del director.	CM. 3	M.O.	14 de julio del 2011	
Elaborado por: Mónica Ochoa		Fecha: 11 de julio del 2011			
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz		Fecha: 21 de julio del 2011			

a) Papeles de Trabajo

<p>"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p>		
	<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 TESORERÍA Y RECAUDACIÓN</p>	
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> Ref.: CM. 1 1/2 </td> </tr> </table>		Ref.: CM. 1 1/2
Ref.: CM. 1 1/2		
<p>ACTIVIDAD 1: RECAUDACIÓN CARTERA VENCIDA</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verificar el porcentaje del valor recaudado respecto a la cartera vencida, de acuerdo a lo programado.</p>		
<p>APLICACIÓN: Se indagó al Director Financiero y Jefe de Contabilidad para conocer el porcentaje de cartera vencida que se ha logrado recuperar durante el año 2010, para verificar cuales han sido debidamente recuperadas.</p>	<p>HALLAZGOS</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">HH CM 1.1</p>	
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p>% recuperación cartera vencida = $\frac{\text{Porcentaje de valor recuperado}}{\text{porcentaje de valor programado recuperar}}$</p>		
<p>% recuperado servicio de agua potable = $\frac{25}{68} = 37 \%$</p>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 10px;"> REC 1/1 </td> </tr> </table>	REC 1/1
REC 1/1		
<p>% recuperado impuestos prediales urbanos = $\frac{19}{70} = 24$</p>		
<p>% recuperado impuestos prediales rurales = $\frac{32}{83} = 39 \%$</p>		
<p>* Se evidencia solamente un 36% de eficacia en la recuperación de cartera vencida referente al servicio de agua potable.</p> <p>* Se evidencia solamente un 24% de eficacia en la recuperación de cartera vencida referente a los impuestos prediales urbanos</p> <p>* Se evidencia solamente un 38% de eficacia en la recuperación de cartera vencida referente a los impuestos prediales rurales.</p>		
<p>Elaborado por: Mónica Ochoa Revisado por: Eco. Ángel Muñoz</p>	<p>Fecha: 12 de julio del 2011 Fecha: 21 de julio del 2011</p>	



**PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA RECAUDADO Vs.
PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA PROGRAMADO RECUPERAR**

REC
1/1

No.	DESCRIPCIÓN	CARTERA PROGRAMADA RECUPERAR												TOTAL L	CARTERA RECUPERADA												TOTAL L
		EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC		EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	
1	SERVICIO DE AGUA POTABLE	5	7	9	7	9	4	8	5	4	5	3	2	68	1	2	5	1	2	2	5	1	3	2	1	0	25
2	IMPUESTOS PREDIALES URBANOS	6	5	4	9	5	4	2	8	9	5	7	6	70	1	1	1	3	0	2	1	4	3	2	0	1	19
3	IMPUESTOS PREDIALES RURALES	5	8	11	4	13	9	2	7	9	6	7	2	83	0	4	6	2	8	3	0	2	3	2	1	1	32

ψ

ψ= Información proporcionada por los Directores Financiero y Procurador Síndico.

Elaborado por: Mónica Ochoa
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 12 de julio del 2011
Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
CM. 1.1

TÍTULO: DEFICIENTE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

Condición

Los Directores Financieros y Procurador Síndico, no han elaborado una planificación de recuperación de cartera vencida apropiada, ni tampoco formularios que permitan el control de ésta, por lo que se ha recuperado un porcentaje bajo de recursos.

Criterio

Según recomendaciones emitidas por Auditorías anteriores, se debe recuperar la cartera vencida en su totalidad para el ingreso de valores económicos.

Causa

Se dejó de notificar a deudores del Gobierno Municipal a fin de que se acerquen a cancelar los valores adeudados.

Efecto

Se deja de percibir ingresos y ocasiona pérdida de tiempo y recursos humanos y económicos, cuando se realizan notificaciones.

Conclusiones:

Los Directores Financiero y Procurador Síndico, no han elaborado una planificación adecuada para la recuperación de la cartera vencida, lo que ocasiona la pérdida de ingresos económicos al Gobierno Municipal.

Recomendaciones:

Al Director Financiero y Procurador Síndico, elaborar una planificación adecuada para la recuperación de la cartera vencida, en coordinación con los departamentos de agua potable y tesorería.

Al Alcalde, dispondrá a recaudación el cumplimiento de la planificación realizada.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 12 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
CM. 2
1/2

ACTIVIDAD 1: VERIFICACIÓN TÍTULOS DE CRÉDITO

PROCEDIMIENTO 1: Revisar el número de títulos de crédito emitidos-cobrados y los depositados.

APLICACIÓN:

Se indagó a la Jefatura de Avalúos y Catastros sobre los títulos de créditos emitidos, y comparados con los depositados.

HALLAZGOS

**HH
CM 2.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% recuperación cartera vencida = $\frac{\text{Títulos de crédito depositados}}{\text{Títulos de crédito emitidos}}$

% Nivel de servicio de avalúos y catastros = $\frac{85}{100}$ **85 %**

% Nivel de servicio de recaudación = $\frac{95}{100}$ **95 %**

% Nivel de servicio de tesorería = $\frac{70}{100}$ **70 %**

* Se presenta un nivel de eficacia del nivel de servicio de los departamentos de dirección Financiera entre el 70% y 95%.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 13 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011



**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
CM. 2.1

TÍTULO: INEFICIENCIA EN LA EMISIÓN Y DEPÓSITO DE TÍTULOS DE CRÉDITO

Condición

Según las estadísticas de los departamentos, se ha considerado que existe un nivel de incumplimiento entre el 15% y 30%.

Criterio

Los títulos emitidos, deben ser cobrados y depositados en su totalidad para cumplir con las normas de control respectivas.

Causa

No existe una revisión por una persona ajena a éstos departamentos, lo que ha ocasionado que no se deposite los títulos recaudados.

Efecto

Se refleja un 30% de ineficiencia en la emisión recaudación y depósito de los títulos de crédito, lo que ocasiona el incumplimiento de las normas de control.

Conclusiones:

Se evidencia el incumplimiento de los departamentos de Dirección Financiera entre el 15% y 30%, lo que demuestra ineficiencia en los encargos encomendados y ocasiona el incumplimiento de normas de control.

Recomendaciones:

A la Tesorera, depositará en forma diaria las recaudaciones recibidas y en su totalidad, conciliando lo recaudado con lo depositado.
A la contadora, realizará los registros contables de los ingresos recaudados y depositados diariamente, a fin de mantener los saldos contables actualizados y con valores reales.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 13 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
CM. 3
1/2

ACTIVIDAD 1: NIVEL DE CAPACITACIÓN.

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación de la Dirección.

APLICACIÓN:

Se consultó con el director financiero tanto el número de capacitaciones programadas para tesorería y recaudación, como el número de capacitaciones efectuadas en el año auditado, para verificar el cumplimiento de la programación.

HALLAZGOS

**HH
CM 3.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ capacitaciones tesorería y recaudación} = \frac{\text{número de capacitaciones efectuadas}}{\text{número de capacitaciones programadas}}$$

Recaudación

Capacitaciones RR.HH. programadas: 4 Ejecutadas 2 **50%**

Capacitaciones técnicas programadas: 3 Ejecutadas 1 **33%**

Tesorería

Capacitaciones RR.HH. programadas: 2 Ejecutadas 0 **0%**

Capacitaciones técnicas programadas: 3 Ejecutadas 1 **33%**

Asistentes

Capacitaciones RR.HH. programadas: 2 Ejecutadas 1 **50%**

Capacitaciones técnicas programadas: 2 Ejecutadas 0 **0%**

* Las capacitaciones sociales presentan un nivel de eficacia del 50%, mientras que las técnicas presentan un nivel de eficacia entre el 0% y el 33%.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 14 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011



**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Ref.:
HH
CM. 3.1

TÍTULO: BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES

Condición

De las 8 capacitaciones en recursos humanos programadas, solamente se ejecutaron 3, mientras que de las 8 capacitaciones técnicas, solamente se ejecutaron 2.

Criterio

Como buena práctica administrativa el brindar capacitación tanto en recursos humanos como técnica, beneficia para lograr el cumplimiento de objetivos y planes.

Causa

Los Directores y Jefes no han programado formalmente el plan de capacitación, por tanto no se cumplen.

Efecto

Se evidencia un bajo número de capacitaciones que no facilitan el cumplimiento de metas y objetivos.

Conclusiones:

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas, lo que demuestra ineficiencia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones programadas y las ejecutadas, consecuentemente impide el cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendaciones:

Al Jefe de Recursos Humanos, programar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades, las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna.

Elaborado por: Mónica Ochoa

Fecha: 14 de julio del 2011

Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 21 de julio del 2011

3.5.2 Programa Específico de Guardalmacén

<p align="center">"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p align="center">PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA GUARDALMACÉN</p>					
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> Ref.: PEG 1/1 </div>	
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1.	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA				
	Procedimiento de Auditoría: Requerir el número de adquisiciones para verificar la calidad de entregas efectuadas.	GD. 1	M.O.	15 de julio del 2011	
2.	ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar muestra de facturas del período auditado y verificar si se ha cumplido con los parámetros para su ingreso.	GD. 2	M.O.	18 de julio del 2011	
3.	DESPACHO DE MATERIALES				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar una muestra de las solicitudes de materiales junto con documentos de respaldo, para verificar la eficiencia en el despacho.	GD. 3	M.O.	19 de julio del 2011	
Elaborado por: Mónica Ochoa Revisado por: Eco. Ángel Muñoz			Fecha: 14 de julio del 2011 Fecha: 21 de julio del 2011		

a) Papeles de Trabajo

<p>"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"</p>		
	<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 GUARDALMACÉN</p>	
<table border="1"> <tr> <td> Ref.: GD. 1 1/2 </td> </tr> </table>		Ref.: GD. 1 1/2
Ref.: GD. 1 1/2		
<p>ACTIVIDAD 1: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Requerir el número de adquisiciones para verificar la calidad de entrega efectuadas.</p>		
<p>APLICACIÓN: Se procedió a solicitar al Guardalmacén el registro de las adquisiciones realizadas tanto las de infima cuantía como las de otros procesos de adquisición, para verificar junto con las guías del proveedor y pólizas, las novedades presentadas en la recepción de los materiales.</p>	<p>HALLAZGOS</p> <p>Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p>% Entregas P.C. perfectamente recibidas</p>	<p style="text-align: center;">= $\frac{\text{Número de usos de las pólizas}}{\text{Número total de adquisiciones}}$</p>	
<p>% Entrega P.C. perfectamente recibidas =</p>	<p>$\frac{0 \times 100}{9}$</p>	
<p>% Entrega P.C. perfectamente recibidas =</p>	<p>0 %</p>	
<p>% Entregas ínfima perfectamente recibidas</p>	<p style="text-align: center;">= $\frac{\text{Número de pedidos rechazados}}{\text{Número total de adquisiciones}}$</p>	
<p>% Entrega ínfimas perfectamente recibidas =</p>	<p>$\frac{1 \times 100}{54}$</p>	
<p>% Entrega ínfimas perfectamente recibidas =</p>	<p>1,85 %</p>	
<p>* EL 1,85% de ineficiencia del proveedor ha ocasionado que en una ocasión tenga el proveedor que cubrir el faltante de mercadería. * No se ha utilizado en ninguna ocasión las pólizas.</p>		

Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 15 de julio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 21 de julio del 2011
"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 GUARDALMACÉN
	Ref.: GD. 2 1/2
ACTIVIDAD 1: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	
PROCEDIMIENTO 1: Requerir el número de adquisiciones para verificar la calidad de entrega efectuadas.	
APLICACIÓN: Se recibió las respectivas facturas de todas las adquisiciones por parte de la Jefa de Contabilidad, en donde aleatoriamente se verificó que los productos han sido entregados conforme se detalla en las facturas y en los requerimientos o nota de pedido confirmada en bodega, además de la firma de constancia de quien recibe.	HALLAZGOS Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN	
% Entregas que cumplen parámetros requeridos	= $\frac{\text{Número de entregas a bodega}}{\text{total facturas obtenidas}}$
% Entregas que cumplen parámetros requeridos =	$\frac{30 \times 100}{30}$
% Entregas que cumplen parámetros requeridos =	100 %
* Se evidencia un 100% de eficacia en la entrega de los materiales cumpliendo con los parámetros requeridos.	
Elaborado por: Mónica Ochoa	Fecha: 18 de julio del 2011
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz	Fecha: 21 de julio del 2011

**"GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS"**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
GUARDALMACÉN

Ref.:
GD. 3
1/2

ACTIVIDAD 1: DESPACHO DE MATERIALES

PROCEDIMIENTO 1: Solicitar una muestra de las solicitudes de materiales junto con documentos de respaldo, para verificar la eficiencia en el despacho.

		HALLAZGOS
<p>APLICACIÓN: Se procedió a verificar los registros de ingresos y documentación aleatoria, para comparar las facturas y posteriormente mediante las solicitudes de materiales verificar el despacho respectivo.</p>		<p>Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.</p>

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{\text{Número de despachos de materiales}}{\text{Total de solicitud de materiales obtenidos}}$$

$$\% \text{ Entregas que cumplen parámetros requeridos} = \frac{24 \times 100}{25}$$

$$\% \text{ Entregas que cumplen parámetros requeridos} = 96 \%$$

* Se verifica la eficacia en el despacho de materiales al cumplir el 96%, de acuerdo a la muestra seleccionada.

Elaborado por: Mónica Ochoa
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz

Fecha: 19 de julio del 2011
Fecha: 21 de julio del 2011

**IDONEIDAD DEL DESPACHO DE MATERIALES**CD
1/2

No.	FECHA	DEPENDENCIA	SOLICITUD No.	PARA:
1	15/01/2010	Obras Públicas	10-OO.PP.-2010	SISTEMAS DE AGUA
2	23/02/2010	Dirección Financiera	01-DF-2010	OFICINA
3	11/03/2010	Obras Públicas	18-OO.PP-2010	OFICINA
4	25/03/2010	Obras Públicas	22-OO.PP.-2010	CASA DEL MAESTRO
5	08/04/2010	Jefatura de Recursos Humanos	02-RR.HH.-2010	OFICINA
6	15/04/2010	Obras Públicas	45-OO.PP.-2010	ALCANTARILLADO
7	21/04/2010	Jefatura de Relaciones Públicas	05-JRP-2010	OFICINA
8	27/04/2010	Obras Públicas	53-OO.PP.-2010	CUBIERTAS
9	04/05/2010	Dirección Administrativa	12-DA-2010	OFICINA
10	13/05/2010	Director Desarrollo Comunitario	9-DCC-2010	OFICINA
11	20/05/2010	Obras Públicas	80-OO.PP.-2010	CONSTRUCCIONES
12	21/05/2010	Alcaldía	03-ALC-2010	OFICINA
13	01/06/2010	Obras Públicas	91-OO.PP.-2010	OFICINA
14	04/06/2010	Dirección Financiera	05-DF-2010	OFICINA
15	22/06/2010	Obras Públicas	102-OO.PP.-2010	CONSTRUCCIONES
16	02/07/2010	Obras Públicas	114-OO.PP.-2010	CONSTRUCCIONES
17	08/07/2020	Jefatura de Contabilidad	03-JC-2010	OFICINA
18	29/07/2010	Obras Públicas	129-OO.PP.-2010	CONSTRUCCIONES
19	10/08/2010	Tesorería y Recaudación	04-TESO-2010	OFICINA
20	25/08/2010	Obras Públicas	132-OO.PP.-2010	no atendida
21	13/09/2010	Secretaría General	8-SG-2010	OFICINA
22	20/10/2010	Obras Públicas	185-OO.PP.-2010	OFICINA
23	12/11/2010	Alcaldía	05-ALC-2010	OFICINA
24	19/11/2010	Dirección Financiera	07-DF-2010	OFICINA
25	22/12/2010	Dirección Administrativa	21-DA-2010	OFICINA

5

5 = Verificado con solicitud de materiales

Elaborado por: Mónica Ochoa
Revisado por: Eco. Ángel Muñoz**Fecha:** 19-jul-11
Fecha: 21-jul-11

3.6 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA MONDA ASOCIADOS

20 de julio de 2011

Licenciado
Marco Calle A.
**ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL
DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**
Presente.-

Señor Alcalde:

Una vez que he realizado una auditoría de gestión a los procesos de Tesorería y Recaudación y Guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, con el objeto de evaluar: la eficacia, eficiencia y economía, con que se desarrollan las actividades, por medio del presente tengo a bien comunicar lo siguiente:

El examen se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios del Gobierno Municipal y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 100 horas laborables, en el período enero-diciembre del año 2010.

Debo comunicar que el informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos.

Esperando que mi trabajo sea de gran ayuda para la Institución que usted preside, agradezco las facilidades brindadas para el desarrollo de mi trabajo de tesis.

Atentamente,

Mónica Ochoa
**MONDA AUDITORES
ESTUDIANTE UTPL**

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

• MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, específicamente a los procesos de los departamentos de recaudación y tesorería, guardalmacén, durante el período de enero a diciembre del año 2010, corresponde a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias de estudio en el gobierno municipal, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos y actividades y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades

• OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de los departamentos de recaudación y tesorería y guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitan determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a estos departamentos a lograr mejores procesos que contribuyan a generar avance en la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de los departamentos de recaudación y tesorería y guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen el buen y correcto funcionamiento del gobierno municipal.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del gobierno municipal de San Miguel de los Bancos.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión en el Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, cubrió el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 100 horas, durante el tiempo comprendido del 01 de julio al 19 de julio del 2011.

- **RECURSOS.**

Recurso Humano:

El desarrollo de la Auditoría a los departamentos en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación:

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Mónica Alexandra Ochoa González	Auditora	M.O.

Recursos Materiales:

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora laptop	1
Impresora	1
Memoria flash	2

Materiales:

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Papel A4	resma	3	4,50	13,50
Esferos	unidad	4	0,30	1,20
Lapices	unidad	2	0,30	0,60
Resaltadores	unidad	3	1,20	3,60
Carpetas	unidad	5	0,60	3,00
Cartuchos para impresora	unidad	2	27,00	54,00
Empastado	unidad	1	30,00	30,00
				105,90

Recursos Financieros:

OBJETO	TOTAL
Materiales	105,90
Transporte	100,00
TOTAL	205,90

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

El Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, goza de autonomía política, administrativa y financiera, de acuerdo al Art. 238 de la Constitución y Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El Municipio está conformado por un **Concejo Municipal**, que es el órgano de legislación y fiscalización, que debe estar integrado por el **alcalde o alcaldesa**, que la presidirá con voto

dirimente; y por los **concejales y concejales** elegidos por votación popular, de acuerdo a la Ley electoral.

Los recursos financieros de la municipalidad provienen de: ingresos propios, trasferencias del presupuesto general del Estado, otros tipos de trasferencias legados y donaciones, participación de las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables y de aquellos recursos provenientes de financiamiento participación de las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables y de aquellos recursos provenientes de financiamiento.

Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad del cantón San Miguel de Los Bancos, impulsar, agilizar, orientar y fomentar el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y proyectos para brindar SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD orientados al desarrollo económico, humano, social, cultural, ambiental y productivo, en coordinación con la comunidad y organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente.

Visión

La I. Municipalidad del Cantón San Miguel de Los Bancos para el año 2014, está constituida en un organismo modelo de gestión pública con perspectiva en el desarrollo local, cuenta con una organización interna eficiente, con enfoque gerencial ,generadora de productos y servicios de calidad, convertida en un polo de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable y sostenible de sus recursos, dotada de los servicios básicos y equipamiento urbano funcional, poseedora de autoridades con un gobierno democrático y una ciudadanía comprometida y responsable en la gestión del desarrollo con equidad.

BASE LEGAL

El Ilustre Municipio de San Miguel de los Bancos de la Provincia de Pichincha se constituyó como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio y autonomía administrativa, operativa y financiera. Mediante Ley de Creación del Cantón San Miguel de los Bancos, mediante Decreto Legislativo 115, publicado en registro oficial No. 622 de 14 de febrero de 1991.

Mediante Ordenanza el Alcalde sancionó el 30 de mayo del 2011, la modificación para la denominación del Ilustre Municipio de San Miguel de los Bancos por la del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Miguel de los Bancos.

Leyes

- Constitución Política del Ecuador.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley del Servidor Público.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.

- Ordenanzas del Gobierno Municipal.
- Reglamento Orgánico Funcional.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVOS GENERALES

El Gobierno Municipal de San Miguel de Los Bancos, entre sus objetivos primordiales tiene los siguientes:

- Procurar el bienestar de la comunidad y contribuir al fomento y protección de los intereses de la ciudadanía.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico, económico y social del Cantón en sus áreas urbanas y rurales, ejecutando obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana digna.
- Implantar un diseño organizacional moderno de administración municipal.
- Garantizar durante la gestión administrativa, transparencia, excelencia, calidad, eficiencia y eficacia.
- Atender prioritariamente las áreas de salud, educación, social, deportiva, cultural, desarrollo urbano y saneamiento ambiental.
- Ajustar constantemente los recursos económicos, materiales y humanos para emprender acciones que permitan captar los recursos económicos para la ejecución de obras.
- Controlar y evaluar periódicamente y conjuntamente con las diferentes comisiones edilicias, directores, jefes de sección la ejecución y el avance de las obras en marcha.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover el desarrollo social a través de la gestión Municipal y la participación ciudadana.
- Gestionar la construcción de áreas de esparcimiento familiar que incluya canchas deportivas, aparatos para juegos infantiles, espacios verdes de recreación y otros que contribuyan a fomentar el deporte e integrar la familia.
- Promover la cultura a través de programas culturales masivos que incluya así mismo el apoyo en la medida de las posibilidades a los exponentes de las diferentes manifestaciones culturales y artísticas.
- Coordinar con las autoridades de tránsito la ejecución de un plan de ordenamiento del transporte vehicular en el área urbana.
- Establecer ordenanzas que promuevan mejorar el ornato del Cantón con participación ciudadana.

OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS AUDITADOS

TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

- Organizar, ejecutar y supervisar el sistema de recepción y custodia de los fondos valores y títulos.
- Elaborar estados diarios de los ingresos y egresos; y presentarlos mensualmente al Director Financiero.
- Custodiar los fondos recaudados y valores.

GUARDALMACÉN

- Administrar el almacén, en la que se almacenarán los materiales de construcción, repuestos, etc., que la institución adquiera.
- Mantener la custodia y precautelar la seguridad del almacén.
- Tramitar las solicitudes de materiales, bienes y control de activos fijos en forma agil y oportuna.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

➤ DEFICIENTE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

Los Directores Financieros y Procurador Síndico, no han elaborado una planificación de recuperación de cartera vencida apropiada, ni tampoco formularios que permitan el control de ésta, por lo que se ha recuperado un porcentaje bajo de recursos. Según recomendaciones emitidas por Auditorías anteriores, se debe recuperar la cartera vencida en su totalidad para el ingreso de valores económicos. Se dejó de notificar a deudores del Gobierno Municipal a fin de que se acerquen a cancelar los valores adeudados. Se deja de percibir ingresos y ocasiona pérdida de tiempo y recursos humanos y económicos, cuando se realizan notificaciones.

RECOMENDACIONES

Al Director Financiero y Procurador Síndico, elaborar una planificación adecuada para la recuperación de la cartera vencida, en coordinación con los departamentos de agua potable y tesorería.

Al Alcalde, dispondrá a recaudación el cumplimiento de la planificación de capacitaciones realizada.

➤ INEFICIENCIA EN LA EMISIÓN Y DEPÓSITO DE TÍTULOS DE CRÉDITO

Según las estadísticas de los departamentos, se ha considerado que existe un nivel de incumplimiento entre el 15% y 30%, lo que refleja un 30% de ineficiencia en la emisión recaudación y depósito de los títulos de crédito, lo que ocasiona el incumplimiento de las normas de control.

RECOMENDACIONES

A la Tesorera, depositará en forma diaria las recaudaciones recibidas y en su totalidad, conciliando lo recaudado con lo depositado.

A la contadora, realizará los registros contables de los ingresos recaudados y depositados diariamente, a fin de mantener los saldos contables actualizados y con valores reales.

➤ BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por los directores aunque de manera informal, lo que demuestra ineficiencia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones programadas y las efectuadas, consecuentemente esto impide el buen desenvolvimiento de los funcionarios y el no cumplimiento de objetivos, metas y planes.

RECOMENDACIONES

Al Jefe de Recursos Humanos, programar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades, las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna en su totalidad.

GUARDALMACÉN

➤ **INEFICIENCIA EN EL DESPACHO OPORTUNO DE MATERIALES.**

De las 25 solicitudes de materiales-pedidos, fueron despachadas 24, lo que ocasiona que ciertas obras o trabajos a ejecutarse no puedan disponer con los materiales necesarios para su ejecución, además se debe mencionar que la razón del no despacho oportuno es por la falta de stock en la Bodega.

RECOMENDACIONES

Al Guardalmacén, mantener siempre en stock los materiales necesarios y en caso del bajo inventario solicitar en forma inmediata su renovación.

Al Director de Obras Públicas, coordinar con el guardalmacén los materiales necesarios, a fin de que estos estén en Bodega para su requerimiento.

Atentamente,

Mónica Ochoa G.

MONDA AUDITORES

3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los departamentos de Tesorería y Recaudación y Guardalmacén del Gobierno Municipal de San Miguel de los Bancos, se logró cumplir el objetivo general planteado para esta auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados en un marco ético profesional.
- La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada en forma separada a los departamentos seleccionados permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.
- La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los funcionarios como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con los objetivos a corto y largo plazo que se ha plantado el Gobierno Municipal.
- La Estructura Orgánica se encuentra de manera muy completa, lo que permite identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad.
- La desactualización del Manual de Funciones del Gobierno Municipal, además de la poca difusión del existente, ha incrementado el desconocimiento de funciones y responsabilidades de cada dependencia y funcionario, disminuyendo de esta manera su control. Además que no se encuentra de acuerdo a la estructuración existente.
- La falta de capacitación de los funcionarios, tanto en recursos humanos como capacitación técnica, aleja al Gobierno Municipal a su veraz cumplimiento de metas, objetivos y planes.

- La escasa evaluación del desempeño de los empleados, y la falta de indicadores de gestión bien planteados, ocasiona que no se pueda tener una estimación de los resultados obtenidos en las actividades y procesos que se desarrollan.

RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los procesos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.
- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos los funcionarios de manera completa, para lograr que estos conozcan y se comprometan con objetivos del Gobierno Municipal.
- Actualizar el Manual de Funciones existente, de manera tal, que éste vaya de acuerdo a la estructura orgánica del Gobierno Municipal, es decir integre las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, convirtiendo a éste en una guía de trabajo oficial, además de su uso obligatorio.
- Planificar, documentar y ejecutar la programación de capacitaciones tanto para empleados así como trabajadores del Gobierno Municipal, que vaya de acuerdo a las funciones y necesidades de cada funcionario.
- Implementar indicador de gestión, para que éstos sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar la eficiencia de cada dependencia y el cumplimiento de objetivos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de la auditoría: Extensión y límite de una auditoría.

Auditado: Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

Auditor Externo: Persona calificada para realizar auditorías.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Criterio de Auditoría: Es el juicio razonable que el auditor se forma por el cruce de información realizado entre lo que recopila sean políticas, prácticas, procedimientos y los requerimientos idóneos para establecer inobservancias o conformidades.

Conclusiones de auditoría: Son las proposiciones determinadas por el equipo de auditores tras considerar las evidencias, los objetivos y hallazgos de auditoría. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las cinco E y su interpelación.

Control: Conjunto de mecanismos utilizados para asegurar el logro de objetivos.

Control de Gestión: Examen de eficiencia y eficacia efectuado a las entidades a la administración y los recursos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

Economía: Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Evaluación: Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

Evidencia de Auditoría: Esta puede ser cualitativa o cuantitativa; constituida por información que el auditor considere relevante, registros o declaraciones verificables; esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente y competente.

Experto técnico: Persona que provee del conocimiento y la experiencia específica relacionada al área a auditar al equipo auditor, el cual no participa como un auditor.

Gestión: Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Hallazgo de auditoría: Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría.

Indicador: Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.

Indicadores de gestión: Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de eficacia: Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

Indicadores de gestión: La gestión se ligan con administrar es por ello que los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Índice: Valor que da el indicador al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de un diagnóstico.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este.

Plan de auditoría: Es la descripción de las actividades a detalle de una auditoría.

Programa de auditoría: Consiste en determinar los procedimientos a seguir, en el examen a realizarse, este se planeado y elaborado con antelación, debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Resultados de la Auditoría: Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Técnica de Observación: Es muy amplia, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo cuyo contenido enmarca las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros.

Técnica de Verificación Documental: Consiste en verificar que uno de los documentos es lo apropiado y que corresponde con la legislación vigente.

Técnica de Investigación: Son las acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

Técnica de Análisis: Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Beltrán Jaramillo, J. (2000). *Indicadores de gestión*. Bogotá-Colombia. Edit. 3R EDITORES LTDA.
- ✓ Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*. Registro Oficial del Gobierno del Ecuador, 07 de diciembre del 2001, núm. 469.
- ✓ Cisneros, G. (2008). *Guía Didáctica de Auditoría I*. Loja-Ecuador. Edit. Universidad Técnica Particular de Loja.
- ✓ Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- ✓ Santillana González, J. R. (2009). *Auditoría Interna Integral*. México. Edit. Internal.
- ✓ Ecuador. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Registro Oficial del Gobierno del Ecuador, 19 de octubre del 2010, núm. 303.
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. NAGAS.
- ✓ Ray Washington, O. y Pany, K (2000). *Auditoria un enfoque integral*. Bogotá – Colombia Editorial McGraw –Hill.
- ✓ Whittington, O. y Pany, K. (2006). *Principios de Auditoría*. México. Edit. McGraw –Hill.

Páginas web

- ✓ www.iaiecuador.org
- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.lawebdeauditoria.com
- ✓ www.ilustrados.com
- ✓ www.slideshare.net
- ✓ www.pwc.com/ec
- ✓ www.asofis.org.mx
- ✓ www.buenastareas.com
- ✓ www.eumed.net

ANEXOS