



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL

**Diseño e implementación de una matriz de indicadores de gestión para la
Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección
Regional 2 de la Contraloría General del Estado**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Ojeda Oliveros, Julitza Alexandra

DIRECTOR: Garate Moncayo, Paquita Magaly

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2013

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Paquita Magaly Garate Moncayo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño e implementación de una matriz de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado" realizado por el profesional en formación: Ojeda Oliveros Julitza Alexandra; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ojeda Oliveros Julitza Alexandra 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.

Ojeda Oliveros Julitza Alexandra
0301670295

DEDICATORIA

A mi espose José Ricardo y a mis hijos Camila y Emilio José, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por toda la esperanza que me has dado para vencer esa terrible enfermedad que estuvo en mi camino, por tu bondad infinita, por tu amor y poder, bajo tu amparo y tu guía, me permitiste hoy crecer. Agradezco a todos quienes me han apoyado en esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: esposo e hijos y a cada uno de los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja en la Maestría de Auditoría Integral, quienes me supieron guiar para lograr el objetivo de culminar con éxito el presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación del director	II
Declaración de Autoría y Cesión de los derechos	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Indice	VI – VII
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3 – 4
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL 2 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
1.1. Base Legal	6 - 7
1.2. Estructura Orgánica	7 - 10
1.3. Misión	10 - 11
1.4. Visión	11
1.5. Valores Corporativos	11 - 12
1.6. Objetivo General	12
1.7. Objetivo Específico	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Indicadores de Gestión	15 - 16
2.1.1 Principales características de los indicadores de gestión	16
2.1.2 Aspectos que se debe considerar en la formulación	17
2.1.3 Tipos de indicadores de gestión	17 - 21
2.1.4 Niveles de referencia de un indicador	21 - 23
2.1.5 Responsabilidad y Redacción	24
2.1.6 Punto de Lectura e Instrumentos	24
2.1.7 Periodicidad	24
2.1.8 Sistemas de Información y Toma de Decisiones	24 - 25
2.1.9 Ventajas de contar con indicadores de gestión	25 - 26
2.2. Matriz FODA	26 - 27
2.3. La Productividad	27
2.4. Ciclo de la Productividad	27 - 29
2.5. Sistema de Variables	29 - 30
2.5.1 Definición Conceptual y Operacional de las Variables	30 - 32
2.5.2 Cuadro de Operacionalización de las Variables	32 - 33
CAPÍTULO III	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
3.1 Revisión del Plan Operativo de la Delegación Provincial del Azuay	35
3.2 Revisión de Políticas de la Dirección de Planificación Institucional	36 - 37
3.3 Revisión del Plan Anual de Control del año 2012	37
3.3.1 Elaboración y contenido	37 - 40
3.3.2 Evaluación	41 - 42
3.4 Indicadores que aplica la Delegación Provincial del Azuay	42 - 44

3.5 Identificación de los factores internos: las fortalezas y debilidades de la Unidad de Auditoría	44 - 45
3.5.1 Fortalezas	46
3.5.2 Debilidades	46
3.5.3 Oportunidades	47
3.5.4 Amenazas	47
3.6 Matriz FODA	47 - 49
3.7 Análisis de los resultados de la aplicación del FODA	49 - 50
3.8 Determinación de las oportunidades de mejora	50
CAPÍTULO IV	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE AUDITORIA DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY DE LA DIRECCIÓN REGIONAL 2 DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	51 - 52
4.1 Indicadores de Desempeño	52 - 53
4.2 Indicadores de Eficiencia	53
4.3 Indicadores de Eficacia	53 - 54
4.4 Indicadores de Calidad	54 - 55
4.5 Indicadores de Economía	55
4.6 Indicadores de Productividad	55
4.7 Tablero de Control	55 - 57
4.8 Cálculo de los indicadores e índices de productividad	58 - 60
4.9 Jerarquización de las causas probables que originaron el comportamiento de las relaciones	61
4.10 Análisis de los resultados de la evaluación del ciclo de productividad y propuesta de mejora	61 - 62
Demostración de Hipótesis	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Bibliografía	65 - 66
Anexos	67 - 93

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito el diseño e implementación de una matriz de indicadores, para evaluar la Gestión en la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado. El estudio se desarrolló como una investigación no experimental de tipo aplicada para lo cual se abordaron las siguientes acciones: a) Se investigó las referencias bibliográficas con relación a modelos para evaluar la gestión b) Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Unidad, mediante la estrategia de la matriz FODA, c) Se definieron indicadores e índices significativos que intervienen en las actividades desarrolladas, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, d) Se construyeron y aplicaron los indicadores de gestión para la unidad y por último, se formularon recomendaciones para su mejoramiento. Esta investigación se enmarcó dentro de la línea de investigación de Productividad y Gerencia Estratégica, para determinar la utilización de los recursos, y se aplicaron técnicas que permitan formular estrategias para lograr los objetivos planteados en la Unidad de Auditoría.

PALABRAS CLAVES: Indicadores, Gestión, FODA, Productividad, Objetivos Estratégicos, Contraloría General del Estado, Auditoría, Delegación Provincial del Azuay, Índices.

ABSTRACT

The study was aimed at the design and implementation of an array of indicators to assess the Management Audit Unit of the Provincial Delegation of the Regional Azuay 2 of the Comptroller General. The study was developed as a non-experimental research applied to which addressed the following: a) the references were investigated with respect to management models to assess b) A diagnosis of the current situation of the Unit, through the strategy of FODA matrix, c) were defined significant indicators and indices involved in the activities, in order to assess compliance with the strategic objectives, d) were constructed and applied the management indicators for the unit and Finally, recommendations were made for improvement. This research formed part of the research for Productivity and Strategic Management, to determine the use of resources, and applied techniques to develop strategies to achieve the goals outlined in the Audit Unit.

KEYWORDS: Indicators, Management, FODA, Productivity, Strategic Objectives, Comptroller General, Audit, Provincial Delegation of Azuay, Indices.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se considera que la productividad de las organizaciones está fundamentada en la capacidad de gestión de las personas y en el nivel de tecnología de producción. Ahora bien, para constituir una organización productiva, el proceso de mejoramiento continuo se debe iniciar con la dotación de conocimientos y habilidades del personal tanto en la parte técnica como en los aspectos humanísticos. También es necesario que exista calidad de vida en el trabajo para que las personas ejerzan todo su potencial creativo y obtengan la productividad personal requerida por la organización.

Capacitar a los empleados, aplicar nuevas tecnologías e innovaciones, es una manera eficiente y racional de mejorar la productividad. Aplicar un sistema de control de gestión indica que tan bien se están utilizando los insumos, uso eficiente de los procesos, capital humano, tecnología, maquinaria, energía, entre otros. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Los indicadores de gestión son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, además, detectan las posibles desviaciones o logros que están ocurriendo en la organización siendo un medio para la toma de decisión a nivel gerencial. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

En las Organizaciones para determinar la eficiencia y la eficacia, se deben seleccionar las variables más significativas del proceso, para definir los indicadores, que faciliten verificar que tan bien se están usando los recursos. Considerando que en los actuales momentos la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado no cuenta con indicadores de gestión que permita evaluar la eficiencia, eficacia y calidad que permiten determinar qué tan efectiva está siendo la gestión.

Una de las razones que motivó el diseño e implementación de una matriz de indicadores, fue la necesidad que tiene la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay, de contar con una herramienta que permita medir su gestión y dar cuenta de ésta a la

Dirección de Planificación Institucional y sobre todo a nuestros clientes internos y externos, sobre el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales que ejecuta y de la forma en que viene cumpliendo su labor fiscalizadora, que son reportados al Señor Contralor General del Estado para su informe anual de labores.

La Contraloría General del Estado en su plan estratégico 2009 – 2012, tuvo previsto la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que implica que los indicadores que se formulen sean de gran importancia y apoyo a la Delegación Provincial del Azuay con estos fines.

El objetivo general de este proyecto es el diseño e implementación de una matriz de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado. Para cumplir con el objetivo que se estableció, se desarrolló una secuencia de actividades entre las que están: a) Investigación de las referencias bibliográficas con relación a modelos para evaluar la gestión, b) Realización de un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Auditoría, utilizando la matriz FODA, c) Definición de los indicadores e índices significativos que intervienen en las actividades desarrolladas en la Unidad de Auditoría con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este proyecto contiene los capítulos que se describen a continuación. Capítulo 1, antecedentes de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado. Capítulo 2, relacionado al marco teórico. Capítulo 3, diagnóstico de la situación actual. Capítulo 4, se presenta el diseño e implementación de una matriz de indicadores de gestión para la unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección regional 2 de la Contraloría General del Estado y finalmente las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL 2 DE LA CONTRALORÍA GENERAL
DEL ESTADO

1.1. Base legal

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado.

Con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado.

En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial -337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

Según dispone la Constitución de la República del Ecuador en sus artículos 204, 205 y 211, la Contraloría General del Estado es un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cinco años.

Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Además de las competencias conferidas por la ley, la Contraloría General del Estado dirige el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; determina responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; expide la normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Según lo previsto en el artículo 206 de la Constitución de la República del Ecuador, el Contralor General del Estado forma parte de la instancia de coordinación de la Función de Transparencia y Control Social.

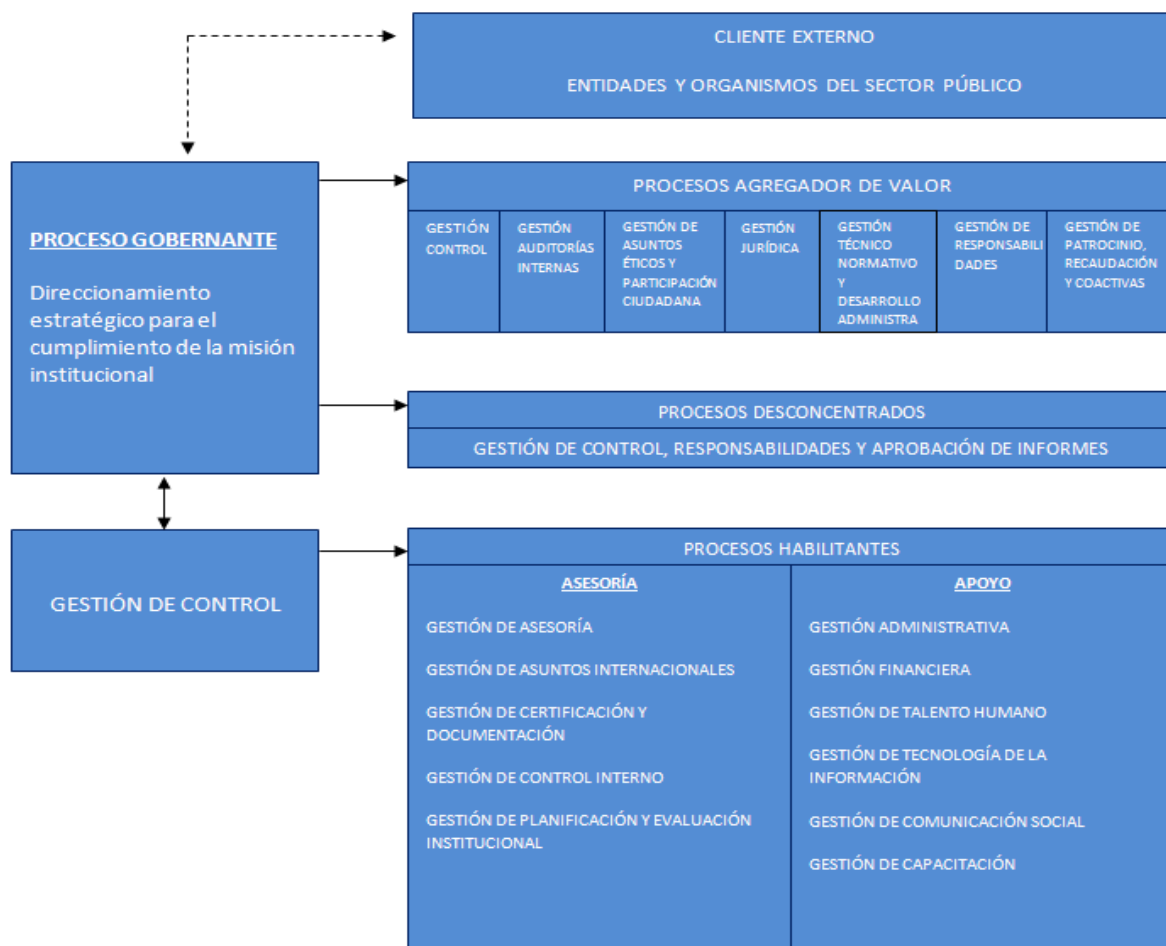
Es en este contexto la Contraloría General del Estado, como organismo técnico de control, cumple con las funciones a ella encomendadas ya sea efectuando auditorías de gestión, financieras, de carácter técnico o bien exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos, en base a un plan anual de actividades.

Con estos antecedentes la Dirección Regional 2, con sede en Cuenca y comprende las provincias de Cañar y Morona Santiago; se creó mediante acuerdo 0046, publicado en Registro Oficial 127 de 1 de febrero de 1980.

1.2. Estructura orgánica

La estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, en función de sus clientes externos e internos. Los procesos que generan los productos y servicios de la Contraloría General del Estado, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su misión institucional.

Mapa de procesos.- gráfico en el cual se presenta una visión general del sistema de gestión institucional que incorpora los procesos gobernantes, agregadores de valor (sustantivos), habilitantes (adjetivos), que componen el sistema y sus interrelaciones.



Fuente: Organigrama Estructural de la Contraloría General del Estado, reformado en noviembre de 2012.

Estructura descriptiva

Los procesos gobernantes; orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y planes estratégicos. Responsables de este proceso:

- Contralor General del Estado
- Subcontralor General del Estado
- Subcontralor Administrativo

Los procesos que agregan valor; son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de nuestro organismo de control. Responsables de este proceso:

- Gestión del control de los recursos públicos
- Gestión de auditorías internas

Los procesos habilitantes; son los responsables de generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico, para la elaboración del portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional. Responsables de este proceso:

- **De asesoría**

- ✓ Gestión de asesoría
- ✓ Gestión de relaciones internacionales
- ✓ Gestión de secretaria general
- ✓ Gestión de control interno
- ✓ Gestión de planificación y evaluación institucional

- **De apoyo**

- ✓ Gestión administrativa
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Administración del talento humano
- ✓ Gestión de tecnología de la información y comunicaciones
- ✓ Gestión de comunicación social
- ✓ Gestión de capacitación

Los procesos desconcentrados; son los mecanismos mediante los cuales el nivel superior delega en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones, así como los recursos necesarios para su cumplimiento. Responsables de este proceso:

- Gestión de control, responsabilidades e informes aprobados (Direcciones Regionales, Delegaciones Provinciales)

- Gestión de ética pública y participación ciudadana
- Gestión jurídica
- Gestión técnica normativa y desarrollo administrativo
- Gestión de responsabilidades
- Gestión de recursos de revisión
- Gestión de patrocinio, recaudación y coactiva¹

La Delegación Provincial del Azuay, que pertenece a la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado, constituye un proceso agregador de valor, según la estructura organizacional por procesos definida en noviembre de 2012, con acuerdo 001-CG-2012 del Contralor General, siendo ésta la siguiente:



Fuente: Organigrama Estructural de la Contraloría General del Estado, reformado en noviembre de 2012.

1.3. Misión

La misión de la Dirección Regional 2, según el estatuto organizacional por procesos de la Contraloría General del Estado es:

¹ ACUERDO N° 001 - CG – 2012, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado

“Coordinar la formulación de los proyectos de los planes anuales de control de las delegaciones provinciales y de las unidades de auditoría interna de su ámbito, y enviarlos a la aprobación del Contralor General; realizar el seguimiento de la ejecución de dichos planes de control, aprobar los informes de auditoría y exámenes especiales realizados por esas delegaciones provinciales y unidades de auditoría interna; predeterminedar y notificar las responsabilidades derivadas de las acciones de control ejecutadas, observando las disposiciones legales pertinentes.”.

Fuente: Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado

1.4. Visión

En el 2012 la Contraloría General del Estado será un organismo modelo de gestión pública, moderna y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos.

Fuente: Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado

1.5. Valores corporativos

La Contraloría General del Estado para el cumplimiento del elemento Integridad y Valores Éticos, es fundamental un efectivo sistema de control, sin los cuales no se podrán alcanzar los objetivos propuestos, mediante la práctica de las normas éticas y de comportamiento, con la amplia difusión al personal para su aplicación, se propiciará un ambiente adecuado de control.

Por tanto, la conducta de todos y cada uno de los miembros de la Institución, se regirá bajo los valores instituciones 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. La Contraloría General del Estado dará a conocer los resultados de la gestión fiscal, 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. La Contraloría General del Estado 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 la Contraloría General del Estado respaldará y defenderá a sus funcionarios en las acciones que se tomen en su contra derivadas del ejercicio de sus funciones de control.

Honestidad: disposición a obrar con honradez y justicia. La Contraloría General del Estado y sus funcionarios cumplen con el ejercicio del control de la gestión fiscal, 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 de la Contraloría General del Estado 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. La Contraloría General del Estado toma decisiones con objetividad, sin preferencia de ninguna índole. Los servidores de la entidad tratan con igualdad a los auditados y a todos aquellos ciudadanos que requieren de sus servicios.

Compromiso: cumplimiento óptico de las obligaciones contraídas. La Contraloría General del Estado cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y 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.

Fuente: Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado

1.6. Objetivo general

Modernizar y fortalecer los procesos de control Gubernamental observando los principios y normas aplicables que constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la administración pública.²

² Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado

1.7. Objetivo específico³

- Fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades Públicas.
- Fortalecer el Sistema de Control externo.
- Actualizar la reglamentación y normatividad internas.
- Fortalecer el proceso de desconcentración de las competencias a las direcciones regionales y delegaciones provinciales.
- Definir y coordinar las actividades con las Auditorías Internas.
- Brindar asesoría técnica de calidad cuando se lo requiera.

³ Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Indicadores de gestión

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.⁴

Hay que tener presente que un indicador es una relación que se da entre variables ya sean estas cuantitativas o cualitativas, y que permite por medio de la información obtenida, analizar y estudiar la situación que se presenta en un momento determinado y establecer las tendencias de cambio que se pueden dar con relación a los planes, programas, proyectos, objetivos, metas, políticas y procesos, de la entidad.

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros, que sirven para establecer en forma cuantitativa el comportamiento o el desempeño de la entidad o de una de sus dependencias, cuyo valor al ser comparado con la meta de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones ya sean estas correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión son un medio para obtener información en un momento dado y no se deben considerar como un fin que da solución a los problemas, ya que el indicador es una herramienta de apoyo para saber cómo se encuentra la entidad.

BELTRAN Jesús Mauricio, lo define como *“La relación entre variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el*

⁴ FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, 2da edición, Pearson educación, p. 147.

objeto o fenómeno observado respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas".⁵

2.1.1 Principales características de los indicadores de gestión.⁶

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante y útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente descriptivo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

⁵ BELTRAN Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, 3ra edición, 3R Editores, p. 49 y 50.

⁶ FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, 2da edición, Pearson educación, p. 148.

2.1.2 Aspectos que se debe considerar en la formulación⁷

Para construir un indicador de gestión se debe considerar los siguientes aspectos:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo; y, validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.

2.1.3 Tipos de indicadores de gestión.

Por su naturaleza

En cuanto a su naturaleza, se relaciona con la función del indicador o en términos más sencillos con el qué medir, ésta función debe ser obtenida cuando se hace las preguntas ¿Qué se hizo?, ¿Cómo se hizo? y ¿Para qué se hizo?. Dentro de los más comunes se pueden encontrar los siguientes tipos:⁸

- De eficiencia o del buen uso de recursos

⁷ FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, 2da edición, Pearson educación, p. 148.

⁸ Cartillas de Administración Pública – Diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de gestión – DAFP. ESAP. 2009. Página 17.

- De eficacia o de resultados
- De efectividad o de impacto

En el siguiente grafico se puede observar la relación e importancia de los diferentes indicadores, los que al ser utilizados en su conjunto, le permitirá a la empresa ser productiva, y en el caso de empresas privadas, obtener mayor rentabilidad.



Indicadores de eficiencia.- teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.⁹

Indicadores de eficacia.- eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.¹⁰

⁹ <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

¹⁰ <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Indicadores de efectividad.- miden el cumplimiento del propósito del proceso, es decir, para qué se lleva a cabo la transformación, el indicador permite valorar la efectividad. Al optimizar la utilización de los recursos en los procesos y asegurar que éstos se lleven a cabo de manera ágil y oportuna, se obtiene la valoración de la efectividad. Los indicadores de efectividad se enfocan en el impacto producido por los productos y/o servicios sobre los clientes y usuarios.

Por su vigencia

Por su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales.- cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes.- son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.¹¹

Nivel de generación

Para la Entidad la tipología de los indicadores será de acuerdo con los tres niveles definidos para enfocar la medición de la organización: Estratégico, Táctico y Operativo, donde de igual manera, en ellos se recoge se consolida, analiza y evalúa la información.

¹¹ BELTRAN Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, 3ra edición, 3R Editores, p. 57.



Elaborado por: Autora

Estratégicos.- Tipo de Indicador que mide el proceso al cual se hace referencia (Nivel Estratégico). Este nivel define básicamente el rumbo de la organización, basado en los objetivos y en la misión establecida dentro del proceso de planeación estratégica. Los indicadores estratégicos miden el desempeño del direccionamiento estratégico de la entidad para el cumplimiento de objetivos, metas, planes y programas. Estos indicadores se basan en los factores claves de éxito (lineamientos corporativos) que la entidad haya definido.

Tácticos.- Indicadores que miden el desempeño de las dependencias funcionales definidas como nivel táctico de la Entidad. En este nivel se definen las actividades tendientes al cumplimiento de objetivos alineados a la Estrategia Corporativa. Los indicadores tácticos son los que miden el desempeño de los procesos de cada una de las áreas de la entidad, buscando que exista alineación con el direccionamiento de la entidad o del área organizacional.

Operativos.- Se establecen como la medida del desempeño de los Procesos, actividades y tareas que soportan el nivel táctico y es la base fundamental de los resultados finales que se entregan como productos y/o servicios a las partes interesadas. Son aquellos que miden el

desempeño las actividades o tareas que compone cada proceso, buscando la relación entre los procesos del área y el direccionamiento estratégico de la entidad.

2.1.4 Niveles de referencia de un indicador.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver. Más aun, un mismo valor de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se compara contra diversos niveles de referencia.

Existen diversos niveles de referencia: Histórico; Estándar; Teórico; Requerimiento de usuarios; Competencia; Consideración política; Técnicas de consenso; Planificado.

Nivel Histórico: Se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, da la manera de cómo ha variado en el tiempo. Con esa información y aplicando las técnicas de análisis y proyección adecuadas, se puede proyectar y calcular un valor esperado para el periodo que se gerencia bajo la premisa de que nada cambiara. El valor histórico es clave para presupuestos y programas sobre bases realistas y para ilustrar el logro en la evolución de los resultados.

El valor histórico señala la variación de los resultados de la unidad de análisis, su capacidad real, actual y probada. Informa acerca de si el proceso está, o ha estado, controlado o no, según la disposición de sus valores. Como tal, cada resultado muestra la manera como se han combinado en un periodo determinado los factores externos e internos. Los factores controlables y los no controlables, los circunstanciales, los permanentes, entre otros.

El valor histórico dice que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable, aunque dependiendo del grado de control, algunos valores pueden estar indicando capacidades del sistema, si se eliminasen las llamadas causas especiales.

El estándar: Se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y de medición del trabajo. En general, el estándar señala el potencial de un sistema determinado, vale decir, unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dados en unas

instalaciones dadas, etc. Representa el mejor valor del Status Quo. En tal sentido, representa el valor logable si se hacen “bien” las tareas.

El estándar no dice el comportamiento del sistema en el tiempo, no dice mucho acerca de la incidencia de factores externos en coyunturas, o, sencillamente, del comportamiento ante la incidencia de factores o situaciones extraordinarias. El estándar es un nivel de preferencia insustituible y siempre debe tratar de construirse; pero el estándar no se calcula una sola vez, sino que hay que mantenerlo actualizado, con los diversos cambios de orden tecnológico, o de materias primas, o avances en las curvas de aprendizaje de los operarios o por mejoras de los métodos y sistemas.

Nivel Teórico: También llamado de diseño, se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales, fallas esperadas.

El nivel teórico de referencia es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño. Da la máxima capacidad del sistema con una maquinaria y equipos determinados, cuya operación solo puede ser superada si se mejora, modifica, innova o se sustituye la tecnología dura del mismo. Su incumplimiento se refiere a causas múltiples asociadas a los sistemas, normas, métodos, recursos humanos, materiales, etc., con que se operan dichos equipos, es decir, asignables a la gerencia de la empresa.

Nivel de Requerimientos de los Usuarios: ¿Qué pasaría si en un negocio de comida rápida, el tiempo promedio histórico de la atención al cliente es 30 minutos y el estudio de métodos da un estándar de 25 minutos, la tecnología permitida para hacerlo en 20 minutos, pero el 80% de los usuarios se quejan de excesiva lentitud, después de los 15 minutos de espera?

Frente a una situación como esa no hay mayores alternativas, si se quiere seguir en el negocio, se debe plantear no solo los sistemas y métodos internos, por muy idóneos que se consideren, sino incluso la tecnología que se posea para alcanzar un tiempo de atención al cliente de 15 minutos. Este ejemplo ilustra como los niveles de referencia pautados por los requerimientos de los usuarios son ineludibles.

Nivel de la competencia: Para abordar el uso de niveles de referencia provenientes de la competencia, se dividen en dos grupos: aquellos que se refieren al producto final (calidad, entrega, premios) y a aquellos que se refieren al proceso (rendimientos de insumos, productividad total y parcial, costos, tiempos de procesamientos, reinversiones, inventarios, etc.).

Nivel de consideración política: Con frecuencia, se establecen valores de referencia por razones de prestigio, por compromisos de seguridad o por ganarse a la comunidad circundante de una planta.

A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario. Los niveles de referencia provenientes de una consideración política sana y competitiva, generalmente expresan nuevos retos, problemas a ser creados. No hay una sola forma de estimarlos, se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

Técnicas de Consenso: Cuando no se cuenta con sistemas de información que den cuenta de los valores históricos de un indicador, ni se cuenta con estudios de Ingeniería Industrial para sacar valores estándar; o de mercadeo para obtener requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener los niveles de referencia es acudiendo a la experiencia acumulada del grupo involucrado.

Nivel planificado: Se han visto diversos niveles de referencia con métodos de cálculo específico, los cuales tienen utilidad para establecer responsabilidades por la mejora a diferentes niveles, o para tipificar las causas particulares. También se han mencionado en sentido inverso a lo que se pudiera llamar la pirámide de los niveles de referencia para los indicadores de gestión, comenzando en la base con el histórico y concluyendo en la cúspide con la referencia política.

Entre cada nivel habrá mayores o menores desviaciones a ser gerenciadas a través de un plan de acciones específicas, por ello entre cada nivel tendrán niveles de referencia planificados, que no son otra cosa que los niveles meta que se pueden y se deben alcanzar en el futuro inmediato.

2.1.5 Responsabilidad y redacción.

La responsabilidad se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quien o quienes le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas. Los indicadores deben ser formulados en términos de cualitativos y cuantitativos, deben dar cuenta del cumplimiento de las etapas y acciones con que se pretende alcanzar la meta; además deben ser redactados como acciones que consideren un tiempo predeterminado de ejecución.

2.1.6 Punto de lectura e instrumentos.

Estas preguntas: ¿Cómo se obtiene y conforman los datos?, ¿En qué sitio se hacen las observaciones?, ¿Con qué instrumentos se harán las medidas?, ¿Quién hace las lecturas?, ¿Cuál es el procedimiento de obtención de la muestra?

Las respuestas a estas preguntas permiten establecer con claridad, la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se hagan. En el caso de procesos físicos, se debe garantizar la calidad de los sensores utilizados; en el caso de procedimientos administrativos es muy importante valorar la idoneidad de la encuesta o la hoja de ruta, así como la claridad del procedimiento, a fin de garantizar la idoneidad del dato obtenido.

2.1.7 Periodicidad.

Estas preguntas: ¿Cada cuánto tiempo se hace una lectura? ¿Cómo se presentan los datos, lecturas puntuales, promedios diarios, promedios semanales o mensuales? Así como determinar el punto de lectura y la manera de obtenerlo, no menos importante es ¿Cuándo hacer la medición? Las respuestas a estas preguntas debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de evitar distorsiones ocasionadas por factores cíclicos no discriminados.

2.1.8 Sistemas de información y toma de decisiones.

Es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente al momento de la toma de decisiones. De allí que el sistema de procesamiento debe ser lo suficientemente ágil y rápido para asegurar el feedback a cada nivel de la organización. Vale decir que en cada nivel debe organizarse la información de la mejor manera para tomar decisiones. En esa, y solo esa, la información que debe suministrar el sistema, pero haciéndolo de una manera ágil y oportuna.

2.1.9 Ventajas de contar con indicadores de gestión.¹²

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión se resume en 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 los trabajadores. A continuación se detallan ventajas asociadas al uso de indicadores:

- Motiva 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.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué 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.

¹² BELTRAN Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, 3ra edición, 3R Editores, p. 58 y 59.

- 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 contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.2. Matriz FODA

Según **GLAGOVSKY, H.** (2001), El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, facilitando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que ayude en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados; el término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.3. La productividad

La productividad se puede definir como la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados.¹³

Según **CARBALLAL, E.** (2006). La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado.

La productividad como herramienta competitiva, implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos.

2.4. Ciclo de la productividad

El ciclo de la productividad consta de cuatro etapas: medición de la productividad, Gerencia de la productividad o evaluación de la productividad, planeación de la productividad y mejoramiento de la productividad y análisis de los resultados. (Ver figura 1).

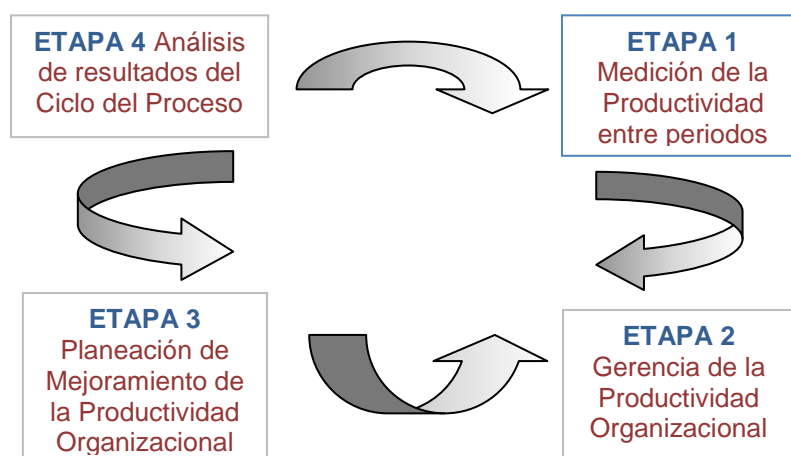


Figura 1: Ciclo de la Productividad

¹³ BELTRAN Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, 3ra edición, 3R Editores, p. 143.

Etapa 1: Medición de la Productividad entre Períodos: El comportamiento cuantitativo de las relaciones de productividad, indicadores e índices. Para realizar esta etapa del ciclo de productividad se recomienda utilizar la tabla 1, donde se establecen: Las **relaciones de productividad** las cuales están dadas en función de las variables que se manejan como insumos y productos terminados (Entradas – Salidas).

P1 (base) Es el indicador de productividad correspondiente al período base.

P2 (def) Es el indicador correspondiente al período 2, en caso de relaciones de productividad económicas, este indicador para su cuantificación debe ser deflactado con respecto al período anterior, es decir no se considera la inflación.

P2/P1 Índice de productividad entre indicadores del período 1 y el período 2.

% La magnitud del cambio porcentual de la productividad **P2/P1**.

Mejor periodo, Se selecciona el mejor período en función del sentido positivo o negativo del cambio de la productividad.

P3 (def) Es el indicador correspondiente al período 3 en caso de relaciones de productividad económicas, este indicador para su cuantificación debe ser diferente con respecto al período anterior.

P3/P (mejor) Índice de productividad entre indicadores del período 3 y el período base mejor anterior

% **CAMBIO** La magnitud del cambio porcentual de la productividad **P3/P (mejor)**

Mejor periodo Se selecciona el mejor período en función del sentido positivo o negativo del cambio de la productividad.

Tabla 1: Etapa 1. Medición de la Productividad

RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD	INDICADOR		INDICE		MEJOR PERIODO	INDICADOR		INDICE	% CAMBIO	MEJOR PERIODO
	P1(base)	P2(def)	P2/P1	%		P3(def)	P3/P(mejor)			
Análisis Numérico										

Fuente: Figura 1

Etapa 2: La Gerencia de la Productividad Organizacional: Se evalúan los cambios de productividad ocurridos, para los cuales se podrán utilizar como instrumentos o técnicas de evaluación: Técnicas de Participación, tales como Grupo Nominal, Círculos de Calidad, etc., Diagramas de Pareto, Gráficos de Control, Histogramas entre otros.

Resultado: Identificación y jerarquización de las causas más probables de los cambios de productividad ocurridos entre períodos para cada relación.

Etapa 3: Planeación del Mejoramiento de la Productividad Resultado: Generación de planes estratégicos de mejoramiento de la productividad organizacional para cada causa más probable e importante, según su incidencia en la eficiencia y efectividad empresarial.

Planificación y control de la implementación de cada plan estratégico de mejoramiento, en función del tiempo estimado de ejecución y las actividades componentes de cada plan de acción. Método de planeación, entre otros: PERT – CPM, Diagrama de Gantt.

Etapa 4: Análisis de resultados, cuantificando logros del proceso de productividad.

Resultados: Retroalimentación a la gerencia de la productividad organizacional para la toma de los correctivos necesarios.

2.5. Sistema de variables

Al referirse a la variable **Balestrini, M.** (2006), la define como: “Una variable es un aspecto o dimensión o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía”. Al respecto se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables que se consideraron en este trabajo de investigación:

1. Indicadores de gestión.

2. Estandarización de actividades de auditorías.
3. Medición de la productividad.
4. Gerencia de la productividad organizacional.
5. Planeamiento de mejoramiento de productividad organizacional.
6. Análisis de resultados del ciclo del proceso.

2.5.1 Definición conceptual y operacional de las variables.

Las variables que fueron objeto de análisis en este estudio; y que contribuyeron a diseñar el Modelo para Evaluar la Gestión en la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay, de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del estado, a continuación se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de ellas:

Indicadores de gestión

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Indicadores de Gestión” fue definida como las relaciones de las variables significativas que intervienen en el proceso de la Unidad de Auditoría y va a permitir la evaluación continua de la gestión y así determinar los niveles de eficiencia en cada procedimiento.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Indicadores de Gestión” es medida mediante la: 1) Formulación de indicadores de gestión de la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del estado.

Estandarización de actividades de auditorías

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Estandarización de actividades de auditorías” fue definida como el valor de referencia que va a permitir observar las desviaciones en el estudio realizado.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Estandarización de actividades de auditorías” es medida mediante: 1) Determinación del tiempo de ejecución de la auditoría; 2) Jornada laboral de la Institución y 3) Días laborables.

Medición de la productividad

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Medición de la Productividad” fue definida como evaluación cuantitativa de las relaciones de productividad, los indicadores e índices, entre períodos.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Medición de la Productividad” es medida mediante: 1) Misión, Visión y Objetivos de la organización; 2) Identificación de las variables de entrada-salida del proceso de productividad de la Unidad de Auditoría y 3) Resultados de los indicadores e índices.

Gerencia de la productividad organizacional

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Gerencia de la Productividad Organizacional” fue definida como la evaluación de los cambios de productividad ocurridos, identificándose y jerarquizándose las probables causas de los cambios entre los períodos para cada relación estudiada.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Gerencia de la Productividad Organizacional” es medida mediante: 1) Niveles de Control; 2) Causas probables y 3) Jerarquización de las probables Causas.

Planeamiento de mejoramiento de productividad organizacional

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Planeamiento de mejoramiento de productividad Organizacional” fue definida como las acciones de mejoramientos para cada causa más probables, según su incidencia en la eficiencia y efectividad, mediante la generación de planes estratégicos.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Planeamiento de mejoramiento de productividad Organizacional” se evalúa mediante: 1) Elaboración Planes Estratégicos.

Análisis de resultados del ciclo del proceso

Definición conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Análisis de resultados del Ciclo del Proceso” fue definida como la cuantificación de los logros de mejoramiento del proceso en la Unidad de Auditora, en función de los planes estratégicos.

Definición operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Análisis de resultados del Ciclo del Proceso” es medida mediante: 1) Aplicación de los Planes Estratégicos.

2.5.2 Cuadro de operacionalización de las variables.

A continuación se expone esquemáticamente, en el cuadro que se presenta, la operacionalización de las variables que serán evaluadas en el presente trabajo de investigación.

SISTEMA DE VARIABLE			
DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL (DIMENSIÓN)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (INDICADORES)	INSTRUMENTO
CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD	1. Indicadores de Gestión	1) Formulación de indicadores de gestión de la Unidad de Auditoría	- Identificación de las actividades significativas de la Unidad de Auditoría. - Elaboración de indicadores de gestión.
	2. Estandarización de Actividades de Auditorías	1) Determinación del tiempo de la ejecución de las auditorías. 2) Jornada laboral efectiva. 3) Días laborables.	- Cálculo de las horas hombre diario laborables. - Cálculo de los días efectivo trabajado de la Organización.
	3. Medición de la Productividad	1) Misión, Visión y Objetivos de la organización. 2) Identificación de las variables de entrada – salida del proceso de productividad de la Unidad de Auditoría.	- Elaboración del Modelo del Proceso de Productividad de la Unidad de Auditoría. - Informe de Gestión 2009-2011. - Cálculo de los indicadores e índices de los períodos evaluados.

		3) Resultados de los indicadores e índices.	- Aplicación de la tabla de análisis entre período. - Fórmula Matemática. - Análisis de resultados.
	4. Gerencia de la Productividad Organizacional	1) Niveles de Control. 2) Causas Probables. 3) Jerarquización de las Probables Causas	- Lluvia de ideas. - Técnica Nominal de Grupo.
	5. Planeamiento de Mejoramiento de Productividad Organizacional	1) Elaboración de Planes Estratégicos	- Planes Estratégicos.
	6. Análisis de Resultados del Ciclo del Proceso	1) Aplicación de los Planes Estratégicos	• Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Revisión del plan operativo anual de la delegación provincial del azuay.

Para cumplir con el plan estratégico de la Contraloría, 2009-2012, las Direcciones Regionales, Delegaciones Provinciales y todas sus unidades, deben elaborar los planes operativos anuales, en los cuales se plantean los objetivos y metas que deben estar alineados al plan estratégico. En el caso de la Delegación Provincial del Azuay, de la Dirección Regional 2, el plan operativo anual para el año 2012, se estructuró de la siguiente manera:

Objetivo Estratégico	Misión de la Unidad:	Actividades	Metas
Fortalecer el Sistema de Control externo, diseñando un nuevo modelo para la gestión del control gubernamental, basado en riesgos, criterios de prioridad, significación e importancia relativa; fomentar el mejoramiento permanente y oportuno de la gestión del sector público.	Coordinar la formulación de los proyectos de los planes anuales de control de las Delegaciones Provinciales y de las Unidades de Auditoría Interna de su ámbito y enviarlos a la aprobación del contralor General; realizar el seguimiento de la ejecución de dichos planes de control, aprobar los informes de auditoría y exámenes especiales realizados por esas delegaciones provinciales y unidades de auditoría interna; predeterminar y notificar las responsabilidades derivadas de las acciones de control ejecutadas, observando las disposiciones legales pertinentes.	Ejecutar las acciones de control conforme al plan anual aprobado para el año 2012	44 Acciones de Control iniciadas en el 2012 con conferencia final de resultados.
			85% Informes con conferencia final revisados y tramitados para su aprobación
			1 Actividad complementaria de Verificación del 5 por mil cumplida
			100% de las Actividades complementarias: Actualización del catastro cumplidas
			100% de las actividades complementarias: Autoevaluaciones cumplidas.
		Elaborar el plan de control anualmente	Proyecto de plan de control para el 2013 elaborado hasta el 31 de diciembre del 2012.
		<u>Tramitar Informes de arrastre</u>	<u>10 acciones de control de arrastre, leídos, revisados y tramitados en el primer trimestre del 2012.</u>

Fuente: Plan Operativo 2012
Elaborado por: Autora

3.2 Revisión de políticas de la dirección de planificación institucional

Las políticas institucionales constituyen los lineamientos que guían las actividades de la Contraloría General del Estado. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponden a las guías establecidas y que representan la base para la toma de decisiones por el Contralor General del Estado.

Específicamente se determina que:

- Todas las dependencias de la Contraloría, independientemente de su jerarquía, realizarán el **Control de Gestión** a su nivel, a través de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad diseñados para el efecto. Los resultados serán consolidados en el nivel superior y servirán de base para la toma de decisiones gerenciales (acciones correctivas, preventivas, mejoramiento continuo y retroalimentación del desempeño).
- Las unidades de control a nivel nacional, priorizarán la ejecución de exámenes en las entidades de sus ámbitos, considerando factores tales como: significación económica de los recursos gestionados, matriz de riesgos, pedidos y denuncias recibidas, caducidad de las facultades de control y otros criterios relevantes que cada unidad considere necesarios para el efecto, de conformidad con su competencia.
- Las acciones de control estarán orientadas a mejorar el manejo de los recursos públicos aplicando medidas de control ajustadas a la ética, en forma efectiva y oportuna.
- Las acciones de control propenderán al mejoramiento de la gestión pública, a través del fortalecimiento del sistema de control interno y externo.
- Se diseñarán metodologías específicas y capacitación al personal técnico para impulsar la ejecución de auditorías forenses, que permitan fundamentar jurídicamente los indicios de responsabilidad penal y combatir la corrupción e impunidad.
- Se otorgará asesoría y asistencia técnica oportuna en la aplicación de las normas y procedimientos de control interno y externo.

- Se fortalecerá el control interno y externo con la actualización permanente de las normas, procedimientos y demás herramientas secundarias.

3.3 Revisión del plan anual de control del año 2012

3.3.1 Elaboración y contenido.

Dentro de las disposiciones legales, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 211, atribuye a la Contraloría General del Estado, el control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Los artículos 2, 4 y 31 numeral 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, ratifican la facultad constitucional de la Institución, para ejercer el control de los recursos públicos en las instituciones del Estado y en las de derecho privado, exclusivamente respecto a los bienes, rentas y otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

Los artículos 18 al 24 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el numeral II “Normas Relacionadas de Auditoría Gubernamental” de las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, establecen que el control externo se realizará mediante la auditoría gubernamental y el examen especial; la auditoría financiera, de gestión, de aspectos ambientales, y de obras públicas o de ingeniería, cuyo ejercicio será objeto de planificación y evaluación posterior de sus resultados y se ejecutará de acuerdo de las políticas, normas de auditoría y demás regulaciones pertinentes.

El artículo 77, literal a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, señala como atribución y obligación de la máxima autoridad de la Institución, dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización, entre otros, del sistema de planificación. El artículo 12 literal f) del Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo de la Contraloría General del Estado, faculta al Contralor General del Estado, la expedición de acuerdos y resoluciones que viabilicen el cumplimiento de la gestión institucional.

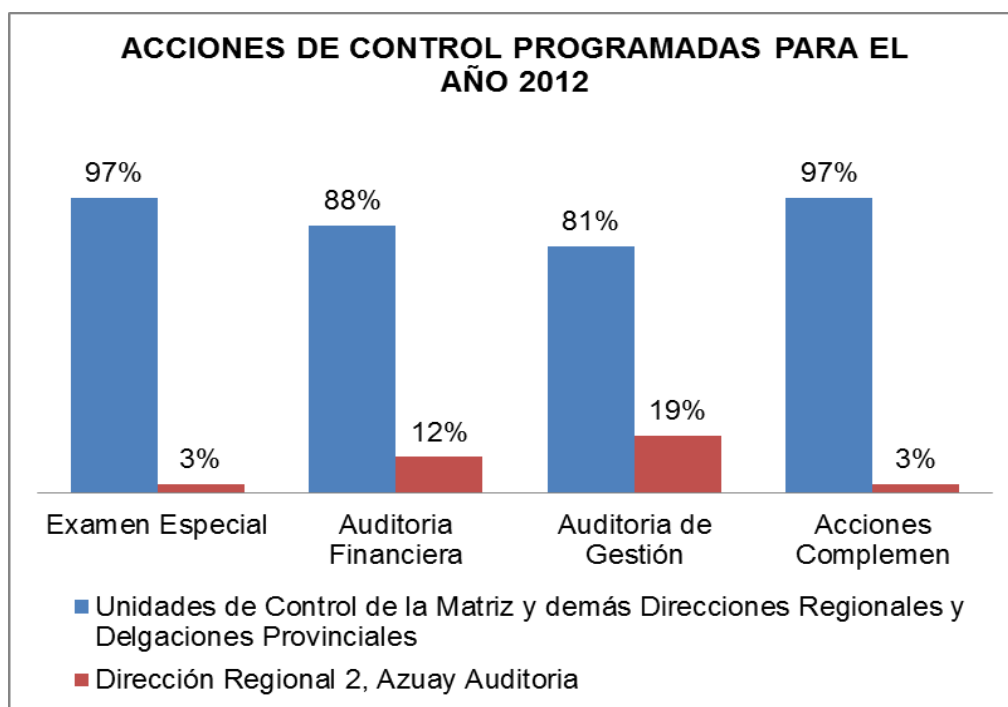
En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 31, numeral 22 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, con acuerdo 004-CG-2012 de 24 de enero de 2012, el

Contralor General del Estado aprobó el Plan Anual de Control de la Contraloría General del Estado para el año 2012, conformado por los planes operativos de la Unidades de Control para las diferentes Unidades de Auditoría y Direcciones Regionales.

Para el cumplimiento de las metas planteadas en el POA, la Unidad de Auditoría elabora el Plan Anual de Control, en función de los cuatro enfoques de control que la Ley Orgánica de la Contraloría le faculta, siendo éstos los que se revelan en el Plan aprobado para el 2012. Las acciones de control ejecutadas por la Dirección Regional 2 en relación al número de acciones programadas por la Contraloría General del Estado a nivel nacional para el año 2012 según su modalidad fueron:

UNIDAD DE CONTROL	Examen Especial	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión	Acciones Complemen
Unidades de Control de la Matriz y demás Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales	735	28	69	258
Dirección Regional 2, Azuay Auditoría	24	4	16	9
Total	759	32	85	267

Fuente: Plan Anual de Control de la Contraloría General del Estado para el año 2012
Elaborado por: Autora



Fuente: Plan Anual de Control de la Contraloría General del Estado para el año 2012
Elaborado por: Autora

Consolidado por tipo de examen, de cada Unidad de Control de la Contraloría General del Estado, tenemos los siguientes resultados:

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO				
UNIDAD DE CONTROL	TIPO DE ACCION DE CONTROL AUDITORIA			
	Examen Especial	Auditoría Financiera	Auditoría Gestión	Acciones Complem
Dirección de Auditoria 1, Pichincha	167		4	10
Dirección de Auditoria 2, Pichincha	43	1	7	7
Dirección de Auditoria 3, Pichincha	60	4	2	9
Dirección de Auditoria 4, Pichincha	28	3	1	3
Dirección de Auditoria de Empresas, Pichincha	15		3	7
Dirección de Auditoria de Proyectos y Ambiental, Pichincha			4	5
Dirección Regional 1, Guayas Auditoria	32	6	4	8
Dirección Regional 1, Guayas UAPA				6
Delegación Provincial de El Oro	13	2	3	5
Delegación Provincial de los Ríos	12	2	2	11
Delegación Provincial de Galápagos	6			6
Delegación Provincial de Santa Elena	13	2		7
Dirección Regional 2, Azuay Auditoria	24	4	16	9
Dirección Regional 2, Azuay UAPA				7
Delegación Provincial del Cañar	21	2	2	3
Delegación Provincial de Morona Santiago	31			8
Dirección Regional 3, Tungurahua Auditoria	27		7	9
Dirección Regional 3, Tungurahua UAPA				9
Delegación Provincial de Pastaza	17			2
Dirección Regional 4, Loja Auditoria	23	1	3	6
Dirección Regional 4, Loja UAPA				7
Delegación Provincial de Zamora	13	1	2	9
Dirección Regional 5, Manabí Auditoria	56		3	11
Dirección Regional 5, Manabí UAPA				5
Delegación Provincial de Esmeraldas, Auditoria	12		4	3
Delegación Provincial de Esmeraldas, UAPA				2
Dirección Regional 6, Chimborazo Auditoría	26		6	11
Dirección Regional 6, Chimborazo UAPA				6
Delegación Provincial de Bolívar	9		5	7
Dirección Regional 7, Imbabura Auditoría	16		1	7
Dirección Regional 7, Imbabura UAPA				10
Delegación Provincial del Carchi	23	2		8
Dirección Regional 8, Napo Auditoría	9		2	7
Dirección Regional 8, Napo UAPA				1
Delegación Provincial de Sucumbíos	6		1	8
Delegación Provincial de Orellana	3	1		8
Dirección Regional 9, Cotopaxi Auditoría	34			10
Dirección Regional 9, Cotopaxi UAPA				5
Delegación Provincial de Santo Domingo	20	1	3	5
TOTAL	759	32	85	267

Fuente: PAC de la Contraloría General del Estado para el año 2012
Elaborado por: Autora

Las acciones de control planificadas para la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2, por sectores, se exponen a continuación:

ENTIDADES	TIPO DE ACCION DE CONTROL			
	Examen Especial	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión	Acciones Complemen
Arrastres				
Sector Asuntos Internos	1	1	1	
Sector Educación	2	1		
Sector Recursos Naturales	1			
Sector Otros Organismos del Estado	1			
Sector Desarrollo Seccional	1	1		
Exámenes Planificados				
Sector Administrativo	1			
Sector Defensa Nacional	1			
Sector Finanzas			1	
Sector Educación	3			
Sector Salud	1		5	
Sector Recursos Naturales			2	
Sector Desarrollo Seccional	10	1	4	
Sector Entidades Financieras	1			
Sector Personas Jurídicas y Entidades de Derecho Privado que reciben Fondos Públicos	1		3	
Acciones Complementarias				
Plan Anual de Control				1
Elaboración de informes del Estado de ejecución del Plan Anual de Control				1
Corrección y Trámite de informes				1
Verificación a la contribución 5 * mil				1
Operativos de control del uso de vehículos oficiales				1
Visitas previas				1
Reuniones de trabajo				1
Apoyos exámenes técnicos				1
Trámites administrativos				1
Imprevistos				
TOTAL	24	4	16	9

Fuente: Plan Anual de Control para el año 2012 de la Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado.
Elaborado por: Autora

3.3.2 Evaluación.

Al 31 de diciembre de 2012, el Delegado Provincial del Azuay realizó la evaluación al cumplimiento del Plan Anual de Control determinando que:

Estado de las órdenes de trabajo	Arrastre	Imprevisto	Planificado	IRP	Trámite Años Ant.	Total
Pendientes de ejecución	0	0	0	0	0	0
Ordenes de trabajo emitidas y no iniciado el trabajo de campo	0	0	0	0	0	0
Trabajos Ejecución en el Campo (Anexo 1)	0	0	9	0	0	9
Revisión Unid de Control, Con Lectura borrador de informe (Anexo 2)	0	0	9	0	0	9
Envío revisión para aprobación del Director Regional (Anexo 3)	0	1	9	0	0	10
Envío para la aprobación de máximas autoridades (informe de Patrocinio)	0	0	0	1	0	1
Aprobados en 2012 (Dir. Reg. 2 y devuelt x Matriz de años ant.) (Anexo 4)	0	0	14	0	85	99
Cancelados / Suspendidos / Concluidos (Anexo 1)		0	2	0	0	2
Total	0	1	43	1	85	130

Fuente: Informe enviado al Sr. Contralor General del Estado por parte del Delegado Provincial del Azuay

Evaluación que fue enviada al Contralor General del Estado con las siguientes observaciones:

No existen exámenes pendientes de ejecución del plan 2012. Los exámenes que se encuentran en ejecución y resultan como arrastre para el plan 2013, sufrieron ese desfase por las siguientes razones: 1) Debido a que seis auditores se incorporaron al equipo de trabajo del examen especial al Consejo Nacional Electoral (CNE), realizado como

imprevisto, por disposición del Señor Contralor General, dichos servidores debieron suspender las labores a su cargo mientras se concluía el referido examen que duró aproximadamente dos meses. 2) La reestructuración organizacional y descentralización de funciones de la CGE, motivó que 85 informes que permanecieron en la Matriz Quito para revisión y aprobación, sean devueltos a la Delegación Provincial del Azuay para que esas tareas se cumplan, lo que obligó a que los auditores y supervisores, suspendan sus trabajos en ejecución, para reformular el oficio resumen (antes memorando de antecedentes), con las últimas, variadas y repetitivas reformas contenidas en Acuerdo 013 CG; Memorando Circular 237; y, Acuerdo 026, CG sobre los nuevos formatos a seguir; una vez concluidas dichas labores, se reintegraron a reiniciar las labores propias de los exámenes que tenían a su cargo.

Un Informe de Indicios de Responsabilidad Penal se remitió a la Matriz al Departamento de Patrocinio, para el pronunciamiento previo a la aprobación; éste tuvo origen en el examen especial realizado a la Brigada Portete.

Dos acciones de control fueron CANCELADAS (Municipio de Santa Isabel y ENERJUBONES), en el primer caso porque, debido a la falta de garantías para los miembros del equipo de auditoría por el ambiente convulsionado que vivió por varios meses la población de Santa Isabel y que tuvo origen en disputas de dos políticos locales por la alcaldía del cantón, lo que no permitió la ejecución del examen. Fue reprogramada la acción para el plan 2013. En el segundo caso, la acción de control fue ELIMINADA debido a que el alcance no correspondía a la realidad de la empresa. También fue reprogramada para el 2013 con una orientación diferente.

3.4 Indicadores que aplica la delegación provincial del azuay

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el POA 2012, a nivel nacional la Dirección de Planificación Institucional, dispone aplicar los siguientes indicadores:

INDICADORES UTILIZADOS POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA								
Indicador	Volumen y Frecuencia					Producto	Responsable	Fuente
	1er	2do	3er	4to	Total en el año			
No. Acciones de control con <u>conferencia final del plan 2012</u> x100 No. Acciones de control del Plan 2012 iniciadas	P	P	P	P	44	Borrador del informe	Personal directivo, personal de control y de apoyo	Coordinador de Auditoría
<u>No. De informes tramitados</u> x 100 No. De informes con conferencia final	P	P	P	P	85%	Informes tramitados	Director, Supervisor de Calidad, Supervisor y Jefe de equipo	Coordinador de Auditoría
No. de Actividades de Control <u>Vehicular realizadas</u> x 100 No. de Actividades de Control Vehicular Planificadas para el 2012	2	1	1	1	5	Informes de control vehicular	Personal directivo, de control, de apoyo y administrativo	Coordinador de Auditoría
No. de Verificaciones de 5 x mil realizadas / No. Liquidaciones de 5 x mil programadas para el 2012.		1			1	Informe de liquidación	Director, Supervisor, Jefe de equipo y Administrativo	Coordinador de Auditoría
No. de actualizaciones del catastro <u>realizadas en el 2012</u> x 100 No. de actualizaciones del catastro programadas para el 2012	P	P	P	P	100 %	Catastro actualizado	Director, Supervisor de calidad y Administrativo	Coordinador de Auditoría

No. de Autoevaluaciones realizadas en el 2012 x 100		1	1	1	3	Informes de autoevaluación	Director, Supervisor de calidad, Coordinadores y Administrativo	Coordinador de Auditoría
No. de Autoevaluaciones planificadas para el 2012								
Proyecto del Plan Anual de Control del 2013 remitido a la DPEI hasta el 31 de diciembre de 2012.				1	1	Proyecto de plan	Personal directivo, de control, y administrativo	Coordinador de Auditoría
No. De informes de arrastre tramitados durante el primer trimestre del 2013 x 100	10				10	Informes de arrastre	Director, Supervisor de Calidad, Coordinador, Supervisor y Jefe de equipo	Coordinador de Auditoría
No. De acciones del plan de control del 2012 no concluidas								

Fuente: Información entregada por el Coordinador de la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay

3.5 Identificación de los factores internos: las fortalezas y debilidades de la Unidad de Auditoría

El diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Auditoría se efectuó mediante la herramienta de la matriz FODA, la cual permitió identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la Unidad, para lo cual se mantuvieron reuniones con informantes claves, como Delegado Provincial, Coordinador de Auditoría, Supervisor, Auditores, aplicando la técnica de la lluvia de Ideas, luego se seleccionaron aquellas que representan mayor incidencia a la problemática.

Cuadro resumen de lluvia de ideas

PROBLEMA IDENTIFICADO
FORTALEZAS
Metodología definida para realizar el seguimiento y auto evaluación a los planes anuales de control.
Las herramientas y sistemas informáticos (SISCON, AUTOAUDIT y Plan Catastro) contribuyen a la gestión del control.
Personal técnico de auditoría contribuye directamente con el registro de información del catastro.
El nivel profesional, está acorde con las actividades que se efectúan.
Los funcionarios conocen y manejan los objetivos, visión y misión dentro del ámbito del control fiscal.
El personal está siempre disponible para acometer actividades imprevistas, solicitados por el ejecutivo, otros organismos y la comunidad.
Enfoque de las recomendaciones y su oportunidad en su emisión agregan valor a la organización auditada.
Equipos de auditoría desarrollan la auditoría gubernamental de manera estandarizada.
Personal asignado para la supervisión de la auditoría, retroalimenta suficiente y oportunamente al equipo de trabajo.
Las actividades realizadas son apegadas conforme lo establecen las leyes.
Sistemas de registro y control de exámenes y auditorías que ejecutan las Unidades de Auditoría Interna, facilita elaboración de Planes Anuales de Control.
Personal capacitado en todos los ámbitos de la auditoría.
Edificación adecuada y segura para la actividad de control, dispone de todos los espacios funcionales.
OPORTUNIDADES
Establecer convenios de cooperación y asesoría con la Contraloría General del Estado y otras instituciones relacionadas con el Control Fiscal.
Coordinar y planificar con los entes contratantes las actividades relacionadas con los recursos destinados a la inversión.
DEBILIDADES
Ausencia de evaluaciones periódicas al personal para sus respectivos ascensos o promoción.
Representación de funcionarios de la Dirección de Ética en las diferentes Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales.
Carencias de incentivo laboral por parte del patrono a los empleados por la ejecución de las actividades.
Problema para lograr el 100% de cumplimiento de los Planes Anuales de Control.
Insuficiencia de personal técnico para la ejecución de las auditorías planificadas en el ejercicio fiscal.
Número limitado de auditores para atender al universo de control.
Falta de indicadores de gestión en las actividades de control de los entes contratantes.
Se requiere contar con el apoyo de una unidad especializada para el proceso de entrega de notificaciones y otra correspondencia reservada para los auditados que genera el equipo de auditoría.
Falta de disponibilidad de información de los funcionarios auditados y la documentación requerida por el equipo de auditoría antes de la emisión de la orden de trabajo.
Se requiere de digitalización de la información interna y externa para facilitar los procesos de documentación y archivo.
AMENAZAS
Falta de información sobre los resultados de las actividades efectuadas por la administración activa de manera oportuna para el respectivo control posterior dentro de los lapsos de garantía que estipula la ley.
Actividades de control afectadas por la vigencia de la resolución emitida por la Corte Nacional de Justicia respecto de la acción penal pública.
La falta de coordinación y seguimiento de las actividades de control efectuadas por la administración activa y las Contralorías Internas de los entes contratantes.

Elaborado por: Autora

Factores que representan mayores incidencias:

3.5.1 Fortalezas.

F1. El nivel profesional, está acorde con las actividades que se efectúan.

F2. Los funcionarios conocen y manejan los objetivos, visión y misión dentro del ámbito del control fiscal.

F3. El personal está siempre disponible para acometer actividades imprevistas, solicitados por el ejecutivo, otros organismos y la comunidad.

F4. Las actividades realizadas son apegadas conforme lo establecen las leyes.

F5. Personal capacitado en todos los ámbitos de la auditoria.

F6. Edificación adecuada y segura para la actividad de control, dispone de todos los espacios funcionales.

3.5.2 Debilidades.

D1. Ausencia de evaluaciones periódicas al personal para sus respectivos ascensos o promoción.

D2. Carencias de incentivo laboral por parte del patrono a los empleados por la ejecución de las actividades.

D3. Insuficiencia de personal técnico para la ejecución de las auditorías planificadas en el ejercicio fiscal.

D4. Falta de indicadores de gestión en las actividades de control de los entes contratantes.

3.5.3 Oportunidades.

O1. Establecer convenios de cooperación y asesoría con la Contraloría General del Estado y otras instituciones relacionadas con el Control Fiscal.

O2. Coordinar y planificar con los entes contratantes las actividades relacionadas con los recursos destinados a la inversión.

3.5.4 Amenazas.

A1. Falta de información sobre los resultados de las actividades efectuadas por la administración activa de manera oportuna para el respectivo control posterior dentro de los lapsos de garantía que estipula la ley.

A2. La falta de coordinación y seguimiento de las actividades de control efectuadas por la administración activa y las Contralorías Internas de los entes contratantes.

3.6 Matriz FODA

Las estrategias producto del análisis de los factores internos y externos se indican a continuación:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1. El nivel profesional está acorde con las actividades que se efectúan.	D1. Ausencia de evaluaciones periódicas al personal para sus respectivos ascensos o promoción.
	F2. Los funcionarios conocen y manejan los objetivos, visión y misión dentro del ámbito del control fiscal.	D2. Carencias de incentivo laboral por parte del patrono a los empleados por la ejecución de las actividades.
FACTORES EXTERNOS	F3. El personal está siempre disponible para acometer actividades imprevistas, solicitadas por el ejecutivo, otros organismos y la comunidad.	D3. Insuficiencia de personal técnico para la ejecución de las auditorías planificadas en el ejercicio fiscal.

	F4. Las actividades realizadas son apegadas conforme lo establecen las leyes.	
	F5. Personal capacitado en todos los ámbitos de la auditoría.	D4. Falta de indicadores de gestión en las actividades de control de los entes contratantes.
	F6. Edificación adecuada y segura para la actividad de control, dispone de todos los espacios funcionales.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Establecer convenios de cooperación y asesoría con la Contraloría General del estado y otras instituciones relacionadas con el Control Fiscal.	FO1. Ejecutar las actividades de control, oportuna y de calidad con altos niveles de efectividad y eficacia en la prestación del servicio.	DO1. Programa de mesa de trabajo en materia laboral con instituciones del mismo ramo, con la finalidad de intercambiar experiencia en la materia para fortalecer las actividades realizadas.
O2. Coordinar y planificar con los entes contratantes las actividades relacionadas con los recursos destinados a la inversión.	FO2. Garantizar la aplicación de acciones conforme lo establecido en las leyes.	
AMENAZAS	FA	DA
A1. Falta de información sobre los resultados de las actividades efectuadas por la administración activa de manera oportuna para el respectivo control posterior dentro de los lapsos de garantía que estipula la ley.	FA1. Ejecutar un programa de seguimiento de las actividades de manera continua para garantizar que la información llegue a su destino para así obtener repuesta de los resultados de las actividades realizada de forma eficiente.	DA1. Realizar un plan de capacitación al personal de forma continua acorde con las actividades desarrolladas.
		DA2. Otorgar mayor confianza en los integrantes del equipo, estableciendo reconocimiento por logros de las metas establecidas.
A2. La falta de coordinación y seguimiento de las actividades de control efectuadas por la administración activa y las Contralorías Internas de los entes contratantes (Ejecutivo e Institutos).		DA3. Aplicación de evaluaciones continuas al personal para optar a un ascenso o promoción de cargo.
		DA4. Mejoras salarial acorde con el mercado laboral.
		DA5. Formulación de indicadores de gestión para la medición de las actividades ejecutadas.

Fuente: Cuadro resume de lluvia de ideas
Elaborado por: Autora

A continuación se detallan las estrategias identificadas en el análisis de la Matriz FODA:

FO1. Ejecutar las actividades de control, oportuna y de calidad con altos niveles de efectividad y eficacia en la prestación del servicio.

FO2. Garantizar la aplicación de acciones conforme lo establecido en las leyes, partiendo de la Constitución de la República, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y otras disposiciones que rigen, según el ámbito de acción de las entidades auditadas.

DO1. Programa de mesa de trabajo en materia laboral con instituciones del mismo ramo, con la finalidad de intercambiar experiencia en la materia para fortalecer las actividades realizadas.

FA1. Ejecutar un programa de seguimiento de las actividades de manera continua para garantizar que la información llegue a su destino para así obtener repuesta de los resultados de las actividades realizada de forma eficiente.

DA1. Realizar un plan de capacitación al personal de forma continua acorde con las actividades desarrolladas.

DA2. Otorgar mayor confianza a los integrantes del equipo, estableciendo reconocimiento por logros de las metas establecidas.

DA3. Aplicación de evaluaciones continuas al personal para optar a un ascenso o promoción de cargo.

DA4. Mejoras salarial acorde con el mercado laboral.

DA5. Formulación de indicadores de gestión para la medición de las actividades ejecutadas, y utilización del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión.

3.7 Análisis de los resultados de la aplicación del FODA

De los resultados obtenidos se puede estimar que en la Unidad de Auditoría existen una gran cantidad de factores que desmotivan el trabajo diario del personal y que están incidiendo directamente con el desarrollo y desempeño del mismo. Sin embargo, también se determinó que se cuenta con personal profesional preparado para desarrollar las actividades, lo cual sería de gran utilidad al momento de alcanzar los objetivos dentro de la organización de forma eficiente y eficaz, esto puede ser posible usarlo mediante la

aplicación de estrategias que faciliten elevar la motivación de las personas que laboran en la Unidad; siempre y cuando se tomen de manera acertada las soluciones a dicho problema.

3.8 Determinación de las oportunidades de mejora

Las debilidades y las oportunidades determinadas en el FODA, constituyen los puntos sobre los cuales la Delegación deberá emprender en planes de mejora.

CAPÍTULO IV
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
LA UNIDAD DE AUDITORÍA DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL 2 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

La elaboración de los indicadores constituye una parte importante del análisis, pues deben cumplir requisitos o condiciones como: Claridad, medibles, específicos, comparables, y otras características que permitan contar con una herramienta importante desde el punto de vista de la auditoría, como también de gestión de las empresas. Existen algunas metodologías para la construcción de los indicadores, en la presente investigación, propondremos una, que es el producto de la capacitación recibida como profesional y de la experiencia práctica.

Para la construcción partimos de una concepción gramatical, de la siguiente manera:

- Agregación, más preposición.
- Sustantivo.
- Verbo en participio pasado.
- Adjetivo.
- Complemento circunstancial.

Así por ejemplo: Cantidad de casas construidas oportunamente en la ciudad de Cuenca en el año 2012.

Además se debe considerar factores como:

- Costo – Beneficio.
- Fuente de información.
- Unidad en la que se aplicará.
- Variables a utilizar.
- Periodicidad.

Los indicadores que utilizaremos, serán de: Desempeño, Eficiencia, Eficacia, Calidad. Economía y Productividad.

4.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión

cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

- Número de auditorías ejecutadas por auditor jefe de equipo y operativo en la unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Indicador que mide el desempeño de cada uno de los auditores, que cumplieron las funciones de jefes de equipo y operativos:

4.2 Indicadores de eficiencia

Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

- Número de Auditores utilizados para el cumplimiento del Plan Anual de Control de la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, para el año 2012.

Indicador que mide el número de Auditores con los que contó la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, para el cumplimiento del Plan de Control del 2012.

- Número de días utilizados en la ejecución de acciones de control del Plan Anual de Control de la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, para el año 2012.

Indicador que mide la cantidad de días utilizados, para cumplir con las acciones de control previstas en el Plan Anual.

4.3 Indicadores de eficacia

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

- Porcentaje del plan anual de control cumplido por la Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Este indicador permite determinar qué porcentaje del Plan Anual de Control fue cumplido en el 2012, es decir del total de acciones de control previstas a realizar, cuantas fueron efectivamente cumplidas.

- Porcentaje de acciones de control iniciadas oportunamente por la Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Indicador que mide en porcentaje las acciones de control que se iniciaron hasta 3 días posteriores a la emisión de las órdenes de trabajo.

4.4 Indicadores de calidad

Un indicador de gestión de calidad es la expresión cuantitativa del comportamiento o actividad humana, es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Un indicador es una expresión numérica que permite monitorear, medir, evaluar, comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos o servicios de la institución.

- Porcentaje de informes entregados en el tiempo previsto, por la Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Indicador que mide en porcentaje los informes aprobados que fueron entregados a las entidades dentro de los 10 días posteriores a su aprobación.

- No. De informes aprobados en el tiempo previsto, por la Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012

Indicador que permite medir la cantidad de informes aprobados en el lapso de 1 año a partir de la emisión de las órdenes de trabajo.

- Porcentaje de recomendaciones aplicadas por las entidades, de los informes tramitados por la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Indicador que permite determinar la utilidad del trabajo del auditor, expresado en el porcentaje de las recomendaciones que constan en sus informes y fueron aplicadas por los servidores de las entidades a quienes estuvieron dirigidas; constituye el valor agregado de la auditoría.

4.5 Indicadores de economía

Valoran si los recursos se adquieren al menor coste, en el tiempo oportuno, en la cuantía precisa y con la calidad deseada. Se establecen para los distintos tipos: financieros, humanos y materiales.

- Cantidad de dólares invertidos en el cumplimiento del Plan Anual de Control de la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, en el año 2012.

Indicador que permite conocer el costo de cada acción de control considerando las remuneraciones del personal que formo parte de cada equipo de trabajo.

4.6 Indicadores de productividad

Los indicadores de productividad se pueden definir como la relación que existe entre la producción y los recursos empleados; y, pueden ser cuantitativos y cualitativos.

- Número de auditorías ejecutadas por auditor jefe de equipo y operativo en la unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay en el año 2012.

4.7 Tablero de control

El tablero de control describe para cada uno de los indicadores de gestión la forma, periodicidad y responsable del cálculo e indica el tipo de indicador en términos de calidad, tiempo y costo. Para el caso de la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay, se implementó el siguiente tablero de control:

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Factor Crítico de Éxito	INDICADOR			Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Estándar	Responsable
			Tipo	Nombre	Fórmula				
Fortalecer el Sistema de Control externo, diseñando un nuevo modelo para la gestión del control gubernamental, basado en riesgos, criterios de prioridad, significación e importancia relativa; fomentar el mejoramiento permanente y oportuno de la gestión del sector público.	Ejecutar el plan de control anual en un 100%	Competencia del Personal - Personal suficiente	Eficacia	Porcentaje del plan anual de control cumplido	$\frac{\text{No. de acciones de control ejecutadas anualmente}}{\text{No. de acciones de control planificadas}}$	Acciones de control ejecutadas	Trimestral	100%	Supervisor General de Calidad
				Porcentaje de acciones de control iniciadas oportunamente	$\frac{\text{No. de acciones de control iniciadas antes del 4to día desde la fecha de la orden de trabajo}}{\text{No. de ordenes de trabajo emitidas para acciones de control}}$	Memorando de inicio de la Acción de Control	Trimestral	100%	Responsable de Auditoría
	Cumplir con el PAC con el personal disponible	Audidores disponibles para el cumplimiento del PAC	Eficiencia	No. De Auditores utilizados para el cumplimiento del PAC	$\frac{\text{No. de auditores utilizados para el cumplimiento del PAC}}{\text{No. de auditores previstos en el PAC para su ejecución}}$	Audidores utilizados para el cumplimiento del PAC	Anual	100%	Supervisor General de Calidad
	Utilizar el tiempo previsto en el plan de control para acciones de control	Programación efectiva y adecuada supervisión	Eficiencia	No. De días utilizados en la ejecución de acciones de control	$\frac{\text{No. de días utilizados en la ejecución de acciones de control}}{\text{No. de días previstos en el plan para la ejecución de acciones de control}}$	Días utilizados en la ejecución de acciones de control	Mensual	100%	Supervisor General de Calidad

	Alcanzar el promedio de auditorías establecidas para cada auditor anualmente	Competencia del Personal y Plan de Control con tiempos acordes al nivel de riesgos	Desempeño y Productividad	No. De auditorías ejecutadas por auditor jefe de equipo y operativo	$\frac{\text{No. de acciones de control ejecutadas por auditor}}{\text{Promedio de acciones de control previstas a ejecutar anualmente por auditor}}$	Acciones de control ejecutadas por auditor	Anual	3	Supervisor General de Calidad
Medir el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del informe	Recomendaciones aplicables. Entrega oportuna.	Calidad	Porcentaje de informes entregados en el tiempo previsto	$\frac{\text{No. de informes entregados en el tiempo previsto}}{\text{No. de informes entregados a los clientes}}$	Informes entregados oportunamente a los clientes	Trimestral	100%	Delegado Provincial	
		Calidad	No. De informes aprobados en el tiempo previsto	$\frac{\text{No. de informes aprobados en el plazo de 1 año}}{\text{No. de informes aprobados en el 2012}}$	Informes aprobados	Anual	100%	Delegado Provincial	
		Calidad	Porcentaje de recomendaciones aplicadas	$\frac{\text{No. de recomendaciones cumplidas}}{\text{No. de recomendaciones emitidas en los informes}}$	Recomendaciones cumplidas	Semestral	100%	Responsable de Auditoría	
Cumplir el PAC al menor costo posible	Remuneraciones del personal, viáticos	Economía	Cantidad de dólares invertidos en el cumplimiento del PAC	Cantidad de dólares invertidos en las acciones de control	Dólares invertidos en la acción control	Anual	100%	Delegado Provincial	

Elaborado por: Autora

4.8 Cálculo de los indicadores e índices de productividad

La creación y aplicación de los indicadores antes mencionados es de gran importancia, porque va a permitir evaluar la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay y determinar si la misma está cumpliendo con las metas programadas.

Inicialmente se realizará la aplicación de los indicadores dispuestos por la Dirección de Planificación Institucional, que consta en el punto 3.4 de este trabajo de investigación; de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

INDICADOR		RESULTADO	Estándar	Interpretación	Brecha
Fórmula	Datos				
$\frac{\text{No. de acciones de control con conferencia final del plan 2012}}{\text{No. de acciones de control del plan 2012 iniciadas}} \times 100$	$\frac{26}{35} \times 100$	74%	75%	74%	-1%
$\frac{\text{No. de informes tramitados}}{\text{No. de informes con conferencia final}} \times 100$	$\frac{16}{26} \times 100$	62%	85%	72%	-28%
$\frac{\text{No. de actividades de control vehicular realizadas}}{\text{Número de actividades de control vehicular planificadas para el 2012}} \times 100$	$\frac{5}{4} \times 100$	125%	100%	125%	25%
$\frac{\text{No. de verificaciones de 5 x mil realizadas}}{\text{No. de liquidaciones de 5 x mil programadas para el 2012}} \times 100$	$\frac{1}{1} \times 100$	100%	1	100%	0%
$\frac{\text{No. de actualizaciones del catastro realizadas en el 2012}}{\text{No. de actualizaciones del catastro programadas para el 2012}} \times 100$	$\frac{1}{1} \times 100$	100%	1	100%	0%
$\frac{\text{No. de autoevaluaciones realizadas en el 2012}}{\text{No. de autoevaluaciones planificadas para el 2012}} \times 100$	$\frac{12}{12} \times 100$	100%	100%	100%	0%

Proyecto del Plan Anual de Control del 2013 remitido a la DPEI hasta el 31 de diciembre de 2012	1	100%	1	100%	0%
$\frac{\text{No. de informes de arrastre tramitados durante el primer trimestre del 2013}}{\text{No. de acciones del plan de control del 2012 no concluidas}} \times 100$	$\frac{6}{6} \times 100$	100%	100%	100%	0%

Fuente: Evaluación del Plan Anual de Control
Elaborado por: Autora

De la evaluación a los indicadores que utilizó la unidad de auditoría de la Delegación Provincial del Azuay durante el año 2012, se evidenció que en su mayor las metas planteadas fueron cumplidas, a excepción del indicador referente al número de informes tramitados, el que no se alcanzó su meta propuesta, debido a las diferentes observaciones constantes en el informe de evaluación enviado por el Delegado Provincial del Azuay al Contralor General del Estado.

Además de los indicadores antes señalados, en el presente trabajo, proponemos y aplicamos, los siguientes:

INDICADOR				RESULTADO	Estándar	Fuente de información	Interpretación	Brecha
Tipo	Nombre	Datos						
		Valores	Anexo					
Eficacia	Porcentaje del plan anual de control cumplido	$\frac{35}{34}$	1	103%	100%	Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, Sistema Informático SISCOM.	103%	3%
	Porcentaje de acciones de control iniciadas oportunamente	$\frac{6}{35}$	2	17%	100%	Políticas emitidas por el Contralor General del Estado.	17%	-83%

Eficiencia	No. De Auditores utilizados para el cumplimiento del PAC	$\frac{96}{74}$	3	130%	100%	Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, Sistema Informático SISCOM.	130%	30%
Eficiencia	No. De días utilizados en la ejecución de acciones de control	$\frac{2808}{2831}$	4	99%	100%	Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, Sistema Informático SISCOM.	99%	-1%
Desempeño y Productividad	No. De auditorías ejecutadas por auditor jefe de equipo y operativo	$\frac{2,69}{3}$	5	90%	3	Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, Sistema Informático SISCOM.	90%	-10%
Calidad	Porcentaje de informes entregados en el tiempo previsto	$\frac{14}{80}$	6	18%	100%	Políticas emitidas por el Contralor General del Estado.	18%	-83%
Calidad	No. De informes aprobados en el tiempo previsto	$\frac{31}{80}$	7	39%	100%	Políticas emitidas por el Contralor General del Estado.	39%	-61%
Calidad	Porcentaje de recomendaciones aplicadas	No existe información		No existe información	100%	Informes de seguimiento de recomendaciones.		
Economía	Cantidad de dólares invertidos en el cumplimiento del PAC	258.687,62	8	258.687,62	100%	Presupuesto de la Contraloría General del Estado y Nómina del Personal de la Delegación Provincial del Azuay		

Fuente: Bases de datos obtenidos de la Unidad de Auditoria, anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
Elaborado por: Autora

4.9 Jerarquización de las causas probables que originaron el comportamiento de las relaciones

Los resultados obtenidos, permiten determinar que existieron algunos objetivos que no se alcanzaron, en cambio otros y quizá el principal, fue el cumplimiento del Plan Anual de Control, entre ellas:

1. Número de Auditores previsto en el Plan Anual de Control para la ejecución de las diferentes Acciones de Control fueron los necesarios para su cumplimiento.
2. El Plan Anual de Control de la Unidad de Auditoria Externa de la Delegación Provincial del Azuay, incluyó días hombre dedicadas a actividades complementarias como: Verificación a la Contribución del Cinco por Mil; Operativos de Control del Uso de Vehículos Oficiales; Visitas Previas; Apoyos a Exámenes Técnicos; Trámites Administrativos y Reuniones de Trabajo.
3. Los días considerados en el Plan Anual de Control para la ejecución de acciones de control fueron los adecuados.

4.10 Análisis de los resultados de la evaluación del ciclo de productividad y propuesta de mejora

De la evaluación realizada se determinó que en el 2012, se emitieron 35 órdenes de trabajo para las diferentes acciones de control, de las cuales 33 fueron planificadas y 2 con cargo a imprevistos, además de existir 10 del año 2011 que culminaron en ese año y fueron considerados como acciones de control de arrastre; y, 1 que fue suspendida.

Para ejecutar estas acciones de control, se contó con: 7 Supervisores, 16 especialistas y 7 asistentes, quienes conformaron los distintos equipos de trabajo, indistintamente como jefes de equipo u operativos.

Los resultados permiten además, determinar que en el 2012, se realizó un promedio de 2,7 acciones de control por cada auditor.

En general, los resultados fueron favorables; sin embargo se realizan las siguientes propuestas de mejora:

El Plan Anual de Control en la actualidad es efectuado sólo por el Delegado Provincial del Azuay; para tener una mejor planificación, se debe incorporar a todo el personal involucrado en la realización de las actividades de auditoría, para así obtener mejores resultados en identificar los problemas y necesidades existentes, determinación de quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan, implementación de las acciones, realizando el debido análisis y evaluación, para que las metas planteadas sean razonables y alcanzable, y así cumplir el 100% con el plan operativo.

Las órdenes de trabajo deberán ser emitidas una vez que el Auditor haya culminado con la acción de control anterior, con la lectura del borrador de informe, con la finalidad de dar un inicio oportuno a la siguiente acción de control.

La ejecución de las acciones de control se cumplieron en la cantidad y tiempos previstos.

Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay, deberá realizar semestralmente el seguimiento a las recomendaciones emitidas con la finalidad de conocer su cumplimiento.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante la elaboración del tablero de control y la aplicación de indicadores, se demuestra que es factible utilizar estas herramientas para evaluar los resultados de la gestión de cualquier organización que cuente con planes estratégicos y operativos. En el caso de la Delegación Provincial del Azuay y de su Unidad de Auditoría Externa, esta aplicación, conforme consta en los resultados narrados en esta investigación, permite evaluar la gestión de la Unidad, que en conclusión se demuestra que fue eficaz y eficiente.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

1. En el año 2012, el cumplimiento del plan operativo de control de la Delegación Provincial del Azuay de la Unidad de Auditoría Externa, se ejecutó favorablemente, en un 103%, debido a que se realizaron 2 acciones de control adicionales como imprevistos.
2. No existen procesos definidos desde el inicio de la acción de control hasta la aprobación del informe, especialmente a partir de la culminación del trabajo en el campo.
3. El plan de control no es socializado entre los miembros de la unidad de auditoría externa, quienes tampoco participan en su elaboración.
4. Existió cambios de personal tanto por la salida por jubilación o venta de renuncias, como ingreso de nuevo personal, que no afectó en la ejecución del plan.
5. La presentación y aplicación de la presente matriz de indicadores, facilitará la ejecución de la evaluación de la eficiencia y eficacia de manera permanente en la Unidad de Auditoría Externa de la Delegación Provincial del Azuay.

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos y de las conclusiones de la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

1. Esta herramienta de indicadores, utilizada a través del cuadro de mando integral deberá estar en constante evaluación y comunicación con el personal, a fin de tomar acciones oportunas que permitan mejorar la gestión de la Unidad.
2. Implementar los indicadores de gestión en los diferentes departamentos de la Delegación, ya que le va a permitir evaluar, detectar y corregir las posibles desviaciones.
3. Socializar el plan operativo, que incluya la difusión de las metas y los indicadores a utilizar.
4. En vista de los resultados favorables obtenidos, la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay de la Dirección Regional 2, deberá plantearse nuevas metas, que sean ambiciosas, superen las anteriores y se constituyan en retos para su personal.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

BELTRAN, Jesús Mauricio; (2010), **Indicadores de Gestión**; Segunda Edición, 3R Editores, Bogotá.

FRANKLIN, Enrique Benjamín; (2007), **Auditoría Administrativa**; Segunda Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David; (2002), **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**; Segunda Edición, editado por Gestión 2000, España.

LEZAMA, Cruz; (2008), **Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas de Calidad**. Documento en línea disponible en: <http://WWW.monografia.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-degestion2>.

WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt; (2001), **Auditoría un Enfoque Integral**; Décima Segunda Edición, McGraw Hill, Bogotá – Colombia.

Cartillas de Administración Pública – Diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de gestión – DAFP. ESAP. 2009.

Leyes, Reglamentos, Manuales y Planes

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro Oficial 595 de 12/06/2002.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Decreto Ejecutivo 0548 - 2003 de 30/06/2003 publicado en el Registro Oficial 119 de 07/07/2003.

Manual de Auditoría de Gestión aprobado con Acuerdo 031 - CG - 2001 de 22/11/2001 y publicado en el Registro Oficial 469 de 07/12/2001.

Manual de Auditoría Financiera Gubernamental aprobado con Acuerdo 016 - CG - 2001 de 27/08/2001 y publicado en el Registro Oficial 407 de 07/09/2001

Plan de Control de la Contraloría General del Estado

Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado.

Páginas de Internet

www.contraloria.gob.ec

www.degerencia.com

www.indicadoresgestión.com

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO 1

INDICADOR: PORCENTAJE DEL PLAN ANUAL DE CONTROL CUMPLIDO

No. De Entidades según el PAC	Acciones de Control Ejecutadas			Total de Acciones de Control Ejecutadas
	Acciones de Control	Suspendidas	Imprevistos	
34	33	1	2	35

103%

No.	Entidad según el PAC del 2012	Acciones de Control Ejecutadas		
		No. Orden de Trabajo	Entidad	Tipo de Acción de Control
Sector Administrativo				
1	Centro de Reconversión Económica de las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago	0003-DR2-DPA-AE-2012	Centro de Reconversión Económica de las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago	Examen Especial
Sector Defensa Civil				
2	Concejo de Seguridad Ciudadana del Cantón Cuenca	0005-DR2-2012	Concejo de Seguridad Ciudadana del Cantón Cuenca	Examen Especial
Sector Finanzas				
3	Servicio de Rentas Internas	0011-DR2-2012	Servicio de Rentas Internas	Auditoría de Gestión
Sector Educación				
4	Federación Deportiva Provincial del Azuay	0007-DR2-2012	Federación Deportiva Provincial del Azuay	Examen Especial
5	Escuela Taller Cuenca	0009-DR2-2012	Escuela Taller Cuenca	Examen Especial
6	Conservatorio de Música José María Rodríguez	0004-DR2-DPA-AE-2012	Conservatorio de Música José María Rodríguez	Examen Especial
Sector Salud				
7	Área 8 Sigsig	0001-DR2-2012	Área 8 Sigsig	Auditoría de Gestión
8	Área 1 Pumapungo	0003-DR2-2012	Área 1 Pumapungo	Auditoría de Gestión
9	Área 4 Yanuncay	0008-DR2-2012	Área 4 Yanuncay	Auditoría de Gestión
10	Área 7 Santa Isabel	0013-DR2-2012	Área 7 Santa Isabel	Auditoría de Gestión

11	Área 9 Nabon	0017-DR2-2012	Área 9 Nabon	Auditoría de Gestión
12	Empresa Publica Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP	0001-DR2-DPA-AE-2012	Empresa Publica Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP	Examen Especial
Sector Recursos Naturales				
13	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR	0019-DR2-2012	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR	Auditoría de Gestión
14	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC - Unidad de Negocio Hidropaute	0022-DR2-2012	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC - Unidad de Negocio Hidropaute	Auditoría de Gestión
Sector Desarrollo Seccional				
15	Empresa Municipal de Servicio de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca - EMUCE EP	0004-DR2-2012	Empresa Municipal de Servicio de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca - EMUCE EP	Examen Especial
16	Municipio de Gualaceo	0021-DR2-2012	Municipio de Gualaceo	Examen Especial
17	Junta Parroquial Rural de Paccha	0018-DR2-2012	Junta Parroquial Rural de Paccha	Examen Especial
18	Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de la Provincia del Azuay	0014-DR2-2012	Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de la Provincia del Azuay	Examen Especial
19	Empresa Pública Municipal de Urbanización y Vivienda de Cuenca - EMUVI	0016-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Urbanización y Vivienda de Cuenca - EMUVI	Auditoría de Gestión
20	Cuerpo de Bomberos de Paute	0020-DR2-2012	Cuerpo de Bomberos de Paute	Examen Especial
21	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabon	0007-DR2-DPA-AE-2012	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabon	Examen Especial
22	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Pan	0023-DR2-2012	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Pan	Auditoría Financiera
23	Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP	0024-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP	Auditoría de Gestión
24	ETAPA EP y ETAPATELECOM EP	0026-DR2-2012	ETAPA EP y ETAPATELECOM EP	Examen Especial
25	Ilustre Municipalidad de Cuenca	0015-DR2-2012	Ilustre Municipalidad de Cuenca	Examen Especial

26	Corporación para el mejoramiento del aire de Cuenca - CUENCAIRE	0002-DR2-DPA-AE-2012	Corporación para el mejoramiento del aire de Cuenca - CUENCAIRE	Examen Especial
27	Gobierno Provincial del Azuay	0006-DR2-DPA-AE-2012	Gobierno Provincial del Azuay	Examen Especial
28	Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC EP	0005-DR2-DPA-AE-2012	Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC EP	Auditoría de Gestión
29	Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca - ETAPA EP	0025-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca - ETAPA EP	Auditoría de Gestión
Sector Entidades Financieras				
30	Banco Nacional de Fomento - Sucursal Cuenca	0006-DR2-2012	Banco Nacional de Fomento - Sucursal Cuenca	Examen Especial
Sector Personas Jurídicas y Entidades de Derecho Privado que reciben Fondos Públicos				
31	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	0002-DR2-2012	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	Auditoría de Gestión
32	Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares - CIDAP	0010-DR2-2012	Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares - CIDAP	Examen Especial
	Empresa de Generación Eléctrica ENERJUBONES S.A.	SUSPENDIDA		
33	Compañía de Economía Mixta Austrogas	0008-DR2-DPA-AE-2012	Compañía de Economía Mixta Austrogas	Auditoría de Gestión
IMPREVISTOS				
34	Brigada de Artillería No. 27 Portete	0012-DR2-2012	Brigada de Artillería No. 27 Portete	Examen Especial
35	Concejo Nacional Electoral del Azuay	0057-DAAC-2012	Concejo Nacional Electoral del Azuay	Examen Especial

Fuente: PAC 2012 de la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay
Elaborado por: Autora

INDICADOR: PORCENTAJE DE ACCIONES DE CONTROL INICIADAS OPORTUNAMENTE

Descripción	Cantidad
Acciones de control iniciadas antes del cuarto día de emitida la orden de trabajo	6
Ordenes de trabajo emitidas	35

17%

No.	Entidad	No. Orden de Trabajo	Fecha de la orden de trabajo	Fecha de inicio en el campo	Diferencia en días	< 4 Días
1	Área 8 Sigsig	0001-DR2-2012	31-01-2012	02-02-2012	2	1
2	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	0002-DR2-2012	03-02-2012	06-02-2012	3	1
3	Área 1 Pumapungo	0003-DR2-2012	03-02-2012	08-02-2012	5	0
4	Empresa Municipal de Servicio de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca - EMUCE EP	0004-DR2-2012	03-02-2012	06-02-2012	3	1
5	Concejo de Seguridad Ciudadana del Cantón Cuenca	0005-DR2-2012	03-02-2012	08-02-2012	5	0
6	Banco Nacional de Fomento - Sucursal Cuenca	0006-DR2-2012	03-02-2012	08-02-2012	5	0
7	Federación Deportiva Provincial del Azuay	0007-DR2-2012	03-02-2012	07-02-2012	4	0
8	Área 4 Yanuncay	0008-DR2-2012	03-02-2012	07-02-2012	4	0
9	Escuela Taller Cuenca	0009-DR2-2012	03-02-2012	07-02-2012	4	0
10	Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares - CIDAP	0010-DR2-2012	03-02-2012	08-02-2012	5	0
11	Servicio de Rentas Internas	0011-DR2-2012	03-02-2012	07-02-2012	4	0
12	Brigada de Artillería No. 27 Portete	0012-DR2-2012	07-02-2012	09-02-2012	2	1
13	Área 7 Santa Isabel	0013-DR2-2012	17-02-2012	17-05-2012	90	0

14	Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de la Provincia del Azuay	0014-DR2-2012	05-03-2012	13-03-2012	8	0
15	Ilustre Municipalidad de Cuenca	0015-DR2-2012	16-03-2012	26-03-2012	10	0
16	Empresa Pública Municipal de Urbanización y Vivienda de Cuenca - EMUVI	0016-DR2-2012	12-04-2012	18-04-2012	6	0
17	Área 9 Nabon	0017-DR2-2012	11-05-2012	16-05-2012	5	0
18	Junta Parroquial Rural de Paccha	0018-DR2-2012	11-05-2012	28-05-2012	17	0
19	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR	0019-DR2-2012	11-05-2012	22-05-2012	11	0
20	Cuerpo de Bomberos de Paute	0020-DR2-2012	11-05-2012	29-05-2012	18	0
21	Municipio de Gualaceo	0021-DR2-2012	11-05-2012	28-05-2012	17	0
22	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC - Unidad de Negocio Hidropaute	0022-DR2-2012	11-05-2012	29-05-2012	18	0
23	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Pan	0023-DR2-2012	27-06-2012	26-07-2012	29	0
24	Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP	0024-DR2-2012	27-06-2012	09-07-2012	12	0
25	Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca - ETAPA EP	0025-DR2-2012	06-07-2012	16-07-2012	10	0
26	ETAPA EP y ETAPATELECOM EP	0026-DR2-2012	06-07-2012	14-08-2012	39	0
27	Empresa Pública Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP	0001-DR2-DPA-AE-2012	20-07-2012	30-07-2012	10	0
28	Corporación para el mejoramiento del aire de Cuenca - CUENCAIRE	0002-DR2-DPA-AE-2012	20-07-2012	27-07-2012	7	0

29	Centro de Reconversión Económica de las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago	0003-DR2-DPA-AE-2012	17-09-2012	21-09-2012	4	0
30	Conservatorio de Música José María Rodríguez	0004-DR2-DPA-AE-2012	17-09-2012	24-09-2012	7	0
31	Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC EP	0005-DR2-DPA-AE-2012	01-10-2012	03-10-2012	2	1
32	Gobierno Provincial del Azuay	0006-DR2-DPA-AE-2012	10-10-2012	18-10-2012	8	0
33	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabon	0007-DR2-DPA-AE-2012	10-10-2012	22-10-2012	12	0
34	Compañía de Economía Mixta Austrogas	0008-DR2-DPA-AE-2012	20-11-2012	26-11-2012	6	0
35	Concejo Nacional Electoral del Azuay	0057-DAAC-2012			2	1
35	TOTAL				394	6

Fuente: PAC 2012 de la Unidad de Auditoría de la Delegación Provincial del Azuay, Ordenes de Trabajo

Elaborado por: Autora

ANEXO 3

INDICADOR:

NO. DE AUDITORES UTILIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PAC

Descripción	No. De Auditores
Numero de Auditores según el PAC	74
Numero de Auditores con el que ejecuté el PAC	96

130%

Fuente:

PAC 2012 de la Unidad de Auditoria de la Delegación Provincial del Azuay, Ordenes de Trabajo

Elaborado por:

Autora

ANEXO 4

INDICADOR: NO. DE DIAS UTILIZADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE CONTROL

Descripción	No. De días
No. De días previstos en el PAC para su ejecución	2831
No. De días utilizados en la ejecución del PAC	2808

99%

Fuente: PAC 2012 de la Unidad de Auditoria de la Delegación Provincial del Azuay, Ordenes de Trabajo
Elaborado por: Autora

ANEXO 5

INDICADOR: NO. DE AUDITORIAS EJECUTADAS POR AUDITOR JEFE DE EQUIPO Y OPERATIVO

Descripción	No. De días
No. De acciones de control ejecutadas por Auditor	2,696
Promedio de acciones de control previstas a ejecutar anualmente por Auditor	3

90%

No.	Funcionario	Auditorias por Auditor			Total de auditorias
		Supervisor	Jefe de Equipo	Operativo	
1	Ing. Gustavo Pazmiño Solano	3			
2	Ing. Ruben Patricio Lovato	5			
3	Ing. Martha Ortiz Segarra	6			
4	Ing. Ketty Hinojosa Palacios	6			
5	Ing. Com. René Coronel Rivera	5	1		
6	Ing. Com. Paquita Garate Moncayo	10			
7	Ing. Com. Guillermo Quito Vásquez		3		3
8	Eco. Jorge Gerardo Castro Saquicela		1		1
9	Ing. Teresa Sánchez Peralta		1		1
10	Econ. Ruth Andrade Amaya		2		2
11	Econ. Jorge Padrón Briones		2		2
12	Ing. Com. Diana Moscoso Moscoso		4		4
13	Ing. Mariela Navas Garzón		3		3
14	Ing. Ximena Ortega Arteaga		3	1	4

15	Ing. Com. Gerardo Peña Burbano		1	2	3
16	Econ. Jessica Alvarado Hugo		1	1	2
17	Ing. Daniela Amoroso Espinoza		1	1	2
18	Ing. María Augusta Tobar Arevalo		2	2	4
19	Ing. Byron Manuel Mora Díaz			4	4
20	Ing. Sandra Genoveva Durán Villa		2	2	4
21	CPA. Francisco Vázquez Vázquez		1	2	3
22	Eco. Karen Pamela Urgiles		1	1	2
23	Ing. Emp. John Zea Astudillo		2	2	4
24	CPA. Edgar Calderón Ledesma		2	1	3
25	Ing. Sandra Elizabeth Bermeo Luna		1	1	2
26	Ing. Julitza Alexandra Ojeda Oliveros		1	1	2
27	Ing. Segundo Rigoberto Maurad Chunzho			2	2
28	Sr. Ronald Vélez			3	3
29	Ing. Alva Cecilia Villavicencio Torres		1	1	2
	TOTAL		35	27	62

Fuente: Orden de trabajo de cada acción de control
Elaborado por: Autora

INDICADOR: PORCENTAJE DE INFORMES ENTREGADOS EN EL TIEMPO PREVISTO

Descripción	Cantidad
No. De informes enviados a las entidades dentro de los 10 días a partir de la fecha de aprobación	14
Total de informes aprobados en el 2012	80

18%

No.	Años	Entidad	No. Orden de Trabajo	Tipo de Acción de Control	Fecha de Orden de Trabajo	Fecha de Aprobación	Días transcurridos desde la fecha de la Orden de Trabajo y la aprobación	Informes aprobados dentro de 1 año	Fecha de entrega a la Entidad	Días transcurridos desde la aprobación y la entrega a la Entidad	Informes enviados dentro de los 10 días
1	2010	FEDERACION DEPORTIVA DE AZUAY	<u>00423-DR2UA</u>	EE	2010-03-10	2012-10-11	946	0	2012-10-19	8	1
2	2010	DIRECCION PROVINCIAL DEL IESS DEL AZUAY	<u>00488-DR2UA</u>	EE	2010-03-22	2012-10-11	934	0	2012-11-08	28	0
3	2010	BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE CUENCA	<u>0010-DR2-2010</u>	EE	2010-06-28	2012-10-18	843	0	2012-11-01	14	0
4	2010	EMPRESA MUNICIPAL DE CEMENTERIOS Y EXEQUIAS (EMUCE)	<u>0011-DR2-2010</u>	EE	2010-07-07	2012-05-16	679	0	2012-06-11	26	0
5	2010	MUNICIPIO DE GIRON	<u>0014-DR2-2010</u>	EE	2010-07-12	2012-10-22	833	0	2012-11-08	17	0

6	2010	JUNTA PARROQUIAL DE ABDON CALDERON	<u>0015-DR2-2010</u>	EE	2010-08-02	2012-03-14	590	0	2012-03-22	8	1
7	2010	COLEGIO TECNICO REPUBLICA DE ISRAEL	<u>0016-DR2-2010</u>	EE	2010-08-03	2012-03-23	598	0	2012-04-04	12	0
8	2010	INSTITUTO TECNOLOGICO FISCAL FRANCISCO FEBRES CORDERO	<u>0017-DR2-2010</u>	EE	2010-08-03	2012-02-28	574	0	2012-03-15	16	0
9	2010	COLEGIO CHORDELEG	<u>0018-DR2-2010</u>	EE	2010-08-05	2012-03-22	595	0	2012-04-03	12	0
10	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE CHECA	<u>0020-DR2-2010</u>	EE	2010-08-27	2012-10-09	774	0	2012-11-23	45	0
11	2010	EMPRESA VIAL DEL AZUAY EMVIAL S. A.	<u>0026-DR2-2010</u>	EE	2010-10-06	2012-10-11	736	0	2012-11-01	21	0
12	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE NULTI	<u>0030-DR2-2010</u>	EE	2010-10-18	2012-03-23	522	0	2012-04-04	12	0
13	2010	DIRECCION PROVINCIAL DEL IESS DEL AZUAY	<u>0031-DR2-2010</u>	EE	2010-10-20	2012-10-11	722	0	2012-11-01	21	0
14	2010	EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DEL CANTON CUENCA (EMURPLAC)	<u>0032-DR2-2010</u>	EE	2010-10-21	2012-04-02	529	0	2012-04-16	14	0
15	2010	MUNICIPIO DE OÑA	<u>0033-DR2-2010</u>	EE	2010-11-05	2012-02-17	469	0	2012-03-15	27	0
16	2010	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CAMILO PONCE ENRIQUEZ	<u>0034-DR2-2010</u>	EE	2010-11-09	2012-03-06	483	0	2012-03-16	10	1
17	2010	CUERPO DE BOMBEROS DE SIGSIG	<u>0035-DR2-2010</u>	EE	2010-11-15	2012-05-15	547	0	2012-06-13	29	0
18	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SAN JUAN	<u>0036-DR2-2010</u>	EE	2010-11-15	2012-03-21	492	0	2012-04-03	13	0

19	2010	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL NABON	<u>0037-DR2-2010</u>	EE	2010-11-23	2012-03-02	465	0	2012-03-15	13	0
20	2010	JUNTA PARROQUIAL DE JIMA	<u>0038-DR2-2010</u>	EE	2010-11-29	2012-10-11	682	0	2012-11-01	21	0
21	2010	UNIDAD EDUCATIVA DE INICIACION Y DESARROLLO DEPORTIVO DEL AZUAY- UNEDID	<u>0039-DR2-2010</u>	EE	2010-11-29	2012-02-29	457	0	2012-03-15	15	0
22	2011	SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA, SENAGUA	<u>0002-DR2-2011</u>	EE	2011-02-14	2012-02-06	357	1	2012-06-01	116	0
23	2011	SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA, SENAGUA	<u>0002-DR2-2011</u>	EE	2011-02-14	2012-05-22	463	0	2012-06-01	10	1
24	2011	COMISION PROVINCIAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL DEL AZUAY	<u>0005-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-18	455	0	2012-06-20	33	0
25	2011	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE AZUAY	<u>0004-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-10-11	601	0	2012-11-08	28	0
26	2011	EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP	<u>0006-DR2-2011</u>	AG	2011-02-18	2012-10-11	601	0	2012-11-08	28	0
27	2011	HOSPITAL DERMATOLOGICO MARIANO ESTRELLA	<u>0007-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-29	466	0	2012-06-08	10	1
28	2011	INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA AZUAY	<u>0009-DR2-2011</u>	AG	2011-02-18	2012-05-17	454	0	2012-06-28	42	0
29	2011	MUNICIPIO DE PUCARA	<u>0008-DR2-2011</u>	AF	2011-02-18	2012-10-22	612	0	2012-11-08	17	0

30	2011	MUNICIPIO DE SAN FERNANDO	<u>0003-DR2-2011</u>	AF	2011-02-18	2012-10-18	608	0	2012-11-08	21	0
31	2011	SUBSECRETARIA REGIONAL DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION -EN CUENCA	<u>0010-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-18	455	0	2012-06-25	38	0
32	2011	COLEGIO ABG. JAIME ROLDOS AGUILERA	<u>0012-DR2-2011</u>	EE	2011-03-18	2012-04-03	382	0	2012-04-16	13	0
33	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE MOLLETURO	<u>0013-DR2-2011</u>	EE	2011-03-19	2012-05-18	426	0	2012-06-27	40	0
34	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0014-DR2-2011</u>	AG	2011-04-06	2012-10-22	565	0	2012-11-01	10	1
35	2011	BOLSA INTERNACIONAL DE TURISMO DEL ECUADOR " B.I.T.E. "	<u>0018-DR2-2011</u>	EE	2011-05-05	2012-05-18	379	0	2012-06-20	33	0
36	2011	SUBSECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS DEL AZUAY	<u>0017-DR2-2011</u>	EE	2011-05-05	2012-05-18	379	0	2012-06-22	35	0
37	2011	MUNICIPIO DE CHORDELEG	<u>0019-DR2-2011</u>	EE	2011-05-10	2012-02-13	279	1	2012-02-17	4	1
38	2011	AREA 5 GUALACEO	<u>0021-DR2-2011</u>	EE	2011-05-11	2012-10-11	519	0	2012-11-08	28	0
39	2011	AREA 6 PAUTE	<u>0020-DR2-2011</u>	EE	2011-05-11	2012-04-02	327	1	2012-04-16	14	0
40	2011	COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA AUSTROGAS	<u>0022-DR2-2011</u>	EE	2011-05-14	2012-06-27	410	0	2012-07-09	12	0
41	2011	FUNDACION MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO DE CUENCA	<u>0024-DR2-2011</u>	AF	2011-05-16	2012-10-11	514	0	2012-11-08	28	0
42	2011	SUBSECRETARIA ZONAL DE PLANIFICACION 6	<u>0023-DR2-2011</u>	EE	2011-05-16	2012-10-11	514	0	2012-11-08	28	0

43	2011	COLEGIO TECNICO MANUEL CORDOVA GALARZA	<u>0025-DR2-2011</u>	EE	2011-05-20	2012-03-05	290	1	2012-03-15	10	1
44	2011	RED EDUCATIVA DE QUINGEO	<u>0026-DR2-2011</u>	EE	2011-05-20	2012-03-30	315	1	2012-04-17	18	0
45	2011	MUNICIPIO DE SEVILLA DE ORO	<u>0027-DR2-2011</u>	AF	2011-06-07	2012-10-18	499	0	2012-11-08	21	0
46	2011	HOSPITAL JOSE CARRASCO ARTEAGA (IESS)	<u>0028-DR2-2011</u>	EE	2011-06-08	2012-03-29	295	1	2012-04-19	21	0
47	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0029-DR2-2011</u>	EE	2011-06-09	2012-10-22	501	0	2012-11-01	10	1
48	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL CHIQUINTAD	<u>0030-DR2-2011</u>	EE	2011-06-15	2012-02-17	247	1	2012-03-15	27	0
49	2011	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACION PROVINCIAL DEL AZUAY	<u>0031-DR2-2011</u>	EE	2011-07-13	2012-05-15	307	1	2012-06-11	27	0
50	2011	UNIVERSIDAD DE CUENCA	<u>0032-DR2-2011</u>	AF	2011-07-14	2012-10-22	466	0	2012-11-08	17	0
51	2011	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	<u>0033-DR2-2011</u>	EE	2011-07-26	2012-05-16	295	1	2012-06-11	26	0
52	2011	DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL AZUAY	<u>0035-DR2-2011</u>	EE	2011-07-27	2012-05-18	296	1	2012-12-25	221	0
53	2011	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA	<u>0034-DR2-2011</u>	EE	2011-07-27	2012-05-18	296	1	2012-06-25	38	0
54	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SANTA ANA	<u>0036-DR2-2011</u>	EE	2011-07-28	2012-05-18	295	1	2012-06-25	38	0
55	2011	ACCION SOCIAL MUNICIPAL DE GUALACEO	<u>0037-DR2-2011</u>	AG	2011-08-01	2012-11-06	463	0	2013-02-28	114	0

56	2011	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA	<u>0038-DR2-2011</u>	EE	2011-08-05	2012-04-23	262	1	2012-05-02	9	1
57	2011	ACCION SOCIAL MUNICIPAL CUENCA	<u>0039-DR2-2011</u>	EE	2011-08-22	2012-10-11	416	0	2012-11-01	21	0
58	2011	COLEGIO NACIONAL MIXTO SHUMIRAL	<u>0040-DR2-2011</u>	EE	2011-08-22	2012-03-26	217	1	2012-04-04	9	1
59	2011	AREA 2 - MIRAFLORES	<u>0041-DR2-2011</u>	EE	2011-08-23	2012-05-15	266	1	2012-06-12	28	0
60	2011	CONSEJO CANTONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	<u>0042-DR2-2011</u>	EE	2011-08-24	2012-05-18	268	1	2012-06-25	38	0
61	2011	AREA 10 PONCE ENRIQUEZ	<u>0044-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-11	399	0	2012-11-01	21	0
62	2011	CONSEJO DE GESTION DE AGUAS DE LA CUENCA DEL PAUTE	<u>0043-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-01	389	0	2012-10-18	17	0
63	2011	GOBERNACION DE AZUAY	<u>0045-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-11	399	0	2012-11-08	28	0
64	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0046-DR2-2011</u>	EE	2011-09-14	2012-05-17	246	1	2012-06-20	34	0
65	2011	HOSPITAL CANTONAL DE GIRON AIDA LEON DE RODRIGUEZ LARA	<u>0047-DR2-2011</u>	EE	2011-09-16	2012-10-11	391	0	2012-11-08	28	0
66	2011	AREA 3 - TOMBAMBA	<u>0049-DR2-2011</u>	EE	2011-10-07	2012-10-11	370	0	2012-11-08	28	0
67	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SUSUDEL	<u>0050-DR2-2011</u>	EE	2011-10-13	2012-01-25	104	1	2012-02-15	21	0
68	2011	DIRECCION PROVINCIAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION DEL AZUAY	<u>0051-DR2-2011</u>	AG	2011-11-15	2012-10-19	339	1	2012-11-01	13	0

69	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL AMALUZA	<u>0053-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-05-18	185	1	2012-06-27	40	0
70	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL SAN JOAQUIN	<u>0054-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-04-16	153	1	2012-05-15	29	0
71	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE LLACAO	<u>0052-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-03-06	112	1	2012-03-16	10	1
72	2011	COLEGIO CIUDAD DE CUENCA	<u>0055-DR2-2011</u>	EE	2011-11-23	2012-03-29	127	1	2012-04-17	19	0
73	2011	COLEGIO MANUELA GARAICOA DE CALDERON	<u>0057-DR2-2011</u>	EE	2011-11-28	2012-05-18	172	1	2012-06-22	35	0
74	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SAYAUSI	<u>0056-DR2-2011</u>	EE	2011-11-28	2012-03-10	103	1	2012-03-21	11	0
75	2012	AREA 8 SIGSIG	<u>0001-DR2-2012</u>	AG	2012-01-31	2012-12-10	314	1	2012-12-13	3	1
76	2012	AREA 1 PUMAPUNGO	<u>0003-DR2-2012</u>	AG	2012-02-03	2012-10-11	251	1	2012-11-22	42	0
77	2012	CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANIAS Y ARTES POPULARES (CIDAP)	<u>0010-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-08-17	196	1	2012-08-19	2	1
78	2012	CONCEJO DE SEGURIDAD CIUDADANA DEL CANTON CUENCA	<u>0005-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-10-11	251	1	2012-11-27	47	0
79	2012	ESCUELA TALLER DE CUENCA	<u>0009-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-07-19	167	1	2012-07-31	12	0
80	2012	ASOCIACION DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY	<u>0014-DR2-2012</u>	EE	2012-03-05	2012-07-20	137	1	2012-07-31	11	0
80								31			14

Fuente: Archivo de la Unidad de Auditoria de la Delegación Provincial del Azuay
Elaborado por: Autora

INDICADOR: NO. DE INFORMES APROBADOS EN EL TIEMPO PREVISTO

Descripción	Cantidad
No. De informes aprobados en el plazo de 1 año	31
Número de informes aprobados en el 2012	80

39%

Años	No. De Informes Aprobados
2010	21
2011	53
2012	6
Total de informes aprobados en el 2012	80

No.	Años	Entidad	No. Orden de Trabajo	Tipo de Acción de Control	Fecha de Orden de Trabajo	Fecha de Aprobación	Días transcurridos desde la fecha de la Orden de Trabajo y la aprobación	Informes aprobados dentro de 1 año	Fecha de entrega a la Entidad	Días transcurridos desde la aprobación y la entrega a la Entidad	Informes enviados dentro de los 10 días
1	2010	FEDERACION DEPORTIVA DE AZUAY	<u>00423-DR2UA</u>	EE	2010-03-10	2012-10-11	946	0	2012-10-19	8	1

2	2010	DIRECCION PROVINCIAL DEL IESS DEL AZUAY	<u>00488-DR2UA</u>	EE	2010-03-22	2012-10-11	934	0	2012-11-08	28	0
3	2010	BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE CUENCA	<u>0010-DR2-2010</u>	EE	2010-06-28	2012-10-18	843	0	2012-11-01	14	0
4	2010	EMPRESA MUNICIPAL DE CEMENTERIOS Y EXEQUIAS (EMUCE)	<u>0011-DR2-2010</u>	EE	2010-07-07	2012-05-16	679	0	2012-06-11	26	0
5	2010	MUNICIPIO DE GIRON	<u>0014-DR2-2010</u>	EE	2010-07-12	2012-10-22	833	0	2012-11-08	17	0
6	2010	JUNTA PARROQUIAL DE ABDON CALDERON	<u>0015-DR2-2010</u>	EE	2010-08-02	2012-03-14	590	0	2012-03-22	8	1
7	2010	COLEGIO TECNICO REPUBLICA DE ISRAEL	<u>0016-DR2-2010</u>	EE	2010-08-03	2012-03-23	598	0	2012-04-04	12	0
8	2010	INSTITUTO TECNOLOGICO FISCAL FRANCISCO FEBRES CORDERO	<u>0017-DR2-2010</u>	EE	2010-08-03	2012-02-28	574	0	2012-03-15	16	0
9	2010	COLEGIO CHORDELEG	<u>0018-DR2-2010</u>	EE	2010-08-05	2012-03-22	595	0	2012-04-03	12	0
10	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE CHECA	<u>0020-DR2-2010</u>	EE	2010-08-27	2012-10-09	774	0	2012-11-23	45	0
11	2010	EMPRESA VIAL DEL AZUAY EMVIAL S. A.	<u>0026-DR2-2010</u>	EE	2010-10-06	2012-10-11	736	0	2012-11-01	21	0
12	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE NULTI	<u>0030-DR2-2010</u>	EE	2010-10-18	2012-03-23	522	0	2012-04-04	12	0
13	2010	DIRECCION PROVINCIAL DEL IESS DEL AZUAY	<u>0031-DR2-2010</u>	EE	2010-10-20	2012-10-11	722	0	2012-11-01	21	0

14	2010	EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DEL CANTON CUENCA (EMURPLAC)	<u>0032-DR2-2010</u>	EE	2010-10-21	2012-04-02	529	0	2012-04-16	14	0
15	2010	MUNICIPIO DE OÑA	<u>0033-DR2-2010</u>	EE	2010-11-05	2012-02-17	469	0	2012-03-15	27	0
16	2010	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CAMILO PONCE ENRIQUEZ	<u>0034-DR2-2010</u>	EE	2010-11-09	2012-03-06	483	0	2012-03-16	10	1
17	2010	CUERPO DE BOMBEROS DE SIGSIG	<u>0035-DR2-2010</u>	EE	2010-11-15	2012-05-15	547	0	2012-06-13	29	0
18	2010	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SAN JUAN	<u>0036-DR2-2010</u>	EE	2010-11-15	2012-03-21	492	0	2012-04-03	13	0
19	2010	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL NABON	<u>0037-DR2-2010</u>	EE	2010-11-23	2012-03-02	465	0	2012-03-15	13	0
20	2010	JUNTA PARROQUIAL DE JIMA	<u>0038-DR2-2010</u>	EE	2010-11-29	2012-10-11	682	0	2012-11-01	21	0
21	2010	UNIDAD EDUCATIVA DE INICIACION Y DESARROLLO DEPORTIVO DEL AZUAY- UNEDID	<u>0039-DR2-2010</u>	EE	2010-11-29	2012-02-29	457	0	2012-03-15	15	0
22	2011	SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA, SENAGUA	<u>0002-DR2-2011</u>	EE	2011-02-14	2012-02-06	357	1	2012-06-01	116	0
23	2011	SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA, SENAGUA	<u>0002-DR2-2011</u>	EE	2011-02-14	2012-05-22	463	0	2012-06-01	10	1
24	2011	COMISION PROVINCIAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL DEL AZUAY	<u>0005-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-18	455	0	2012-06-20	33	0

25	2011	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE AZUAY	<u>0004-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-10-11	601	0	2012-11-08	28	0
26	2011	EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP	<u>0006-DR2-2011</u>	AG	2011-02-18	2012-10-11	601	0	2012-11-08	28	0
27	2011	HOSPITAL DERMATOLOGICO MARIANO ESTRELLA	<u>0007-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-29	466	0	2012-06-08	10	1
28	2011	INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA AZUAY	<u>0009-DR2-2011</u>	AG	2011-02-18	2012-05-17	454	0	2012-06-28	42	0
29	2011	MUNICIPIO DE PUCARA	<u>0008-DR2-2011</u>	AF	2011-02-18	2012-10-22	612	0	2012-11-08	17	0
30	2011	MUNICIPIO DE SAN FERNANDO	<u>0003-DR2-2011</u>	AF	2011-02-18	2012-10-18	608	0	2012-11-08	21	0
31	2011	SUBSECRETARIA REGIONAL DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION -EN CUENCA	<u>0010-DR2-2011</u>	EE	2011-02-18	2012-05-18	455	0	2012-06-25	38	0
32	2011	COLEGIO ABG. JAIME ROLDOS AGUILERA	<u>0012-DR2-2011</u>	EE	2011-03-18	2012-04-03	382	0	2012-04-16	13	0
33	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE MOLLETURO	<u>0013-DR2-2011</u>	EE	2011-03-19	2012-05-18	426	0	2012-06-27	40	0
34	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0014-DR2-2011</u>	AG	2011-04-06	2012-10-22	565	0	2012-11-01	10	1
35	2011	BOLSA INTERNACIONAL DE TURISMO DEL ECUADOR " B.I.T.E. "	<u>0018-DR2-2011</u>	EE	2011-05-05	2012-05-18	379	0	2012-06-20	33	0

36	2011	SUBSECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS DEL AZUAY	<u>0017-DR2-2011</u>	EE	2011-05-05	2012-05-18	379	0	2012-06-22	35	0
37	2011	MUNICIPIO DE CHORDELEG	<u>0019-DR2-2011</u>	EE	2011-05-10	2012-02-13	279	1	2012-02-17	4	1
38	2011	AREA 5 GUALACEO	<u>0021-DR2-2011</u>	EE	2011-05-11	2012-10-11	519	0	2012-11-08	28	0
39	2011	AREA 6 PAUTE	<u>0020-DR2-2011</u>	EE	2011-05-11	2012-04-02	327	1	2012-04-16	14	0
40	2011	COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA AUSTROGAS	<u>0022-DR2-2011</u>	EE	2011-05-14	2012-06-27	410	0	2012-07-09	12	0
41	2011	FUNDACION MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO DE CUENCA	<u>0024-DR2-2011</u>	AF	2011-05-16	2012-10-11	514	0	2012-11-08	28	0
42	2011	SUBSECRETARIA ZONAL DE PLANIFICACION 6	<u>0023-DR2-2011</u>	EE	2011-05-16	2012-10-11	514	0	2012-11-08	28	0
43	2011	COLEGIO TECNICO MANUEL CORDOVA GALARZA	<u>0025-DR2-2011</u>	EE	2011-05-20	2012-03-05	290	1	2012-03-15	10	1
44	2011	RED EDUCATIVA DE QUINGEO	<u>0026-DR2-2011</u>	EE	2011-05-20	2012-03-30	315	1	2012-04-17	18	0
45	2011	MUNICIPIO DE SEVILLA DE ORO	<u>0027-DR2-2011</u>	AF	2011-06-07	2012-10-18	499	0	2012-11-08	21	0
46	2011	HOSPITAL JOSE CARRASCO ARTEAGA (IESS)	<u>0028-DR2-2011</u>	EE	2011-06-08	2012-03-29	295	1	2012-04-19	21	0
47	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0029-DR2-2011</u>	EE	2011-06-09	2012-10-22	501	0	2012-11-01	10	1
48	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL CHIQUINTAD	<u>0030-DR2-2011</u>	EE	2011-06-15	2012-02-17	247	1	2012-03-15	27	0

49	2011	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACION PROVINCIAL DEL AZUAY	<u>0031-DR2-2011</u>	EE	2011-07-13	2012-05-15	307	1	2012-06-11	27	0
50	2011	UNIVERSIDAD DE CUENCA	<u>0032-DR2-2011</u>	AF	2011-07-14	2012-10-22	466	0	2012-11-08	17	0
51	2011	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	<u>0033-DR2-2011</u>	EE	2011-07-26	2012-05-16	295	1	2012-06-11	26	0
52	2011	DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL AZUAY	<u>0035-DR2-2011</u>	EE	2011-07-27	2012-05-18	296	1	2012-12-25	221	0
53	2011	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA	<u>0034-DR2-2011</u>	EE	2011-07-27	2012-05-18	296	1	2012-06-25	38	0
54	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SANTA ANA	<u>0036-DR2-2011</u>	EE	2011-07-28	2012-05-18	295	1	2012-06-25	38	0
55	2011	ACCION SOCIAL MUNICIPAL DE GUALACEO	<u>0037-DR2-2011</u>	AG	2011-08-01	2012-11-06	463	0	2013-02-28	114	0
56	2011	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA	<u>0038-DR2-2011</u>	EE	2011-08-05	2012-04-23	262	1	2012-05-02	9	1
57	2011	ACCION SOCIAL MUNICIPAL CUENCA	<u>0039-DR2-2011</u>	EE	2011-08-22	2012-10-11	416	0	2012-11-01	21	0
58	2011	COLEGIO NACIONAL MIXTO SHUMIRAL	<u>0040-DR2-2011</u>	EE	2011-08-22	2012-03-26	217	1	2012-04-04	9	1
59	2011	AREA 2 - MIRAFLORES	<u>0041-DR2-2011</u>	EE	2011-08-23	2012-05-15	266	1	2012-06-12	28	0
60	2011	CONSEJO CANTONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	<u>0042-DR2-2011</u>	EE	2011-08-24	2012-05-18	268	1	2012-06-25	38	0
61	2011	AREA 10 PONCE ENRIQUEZ	<u>0044-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-11	399	0	2012-11-01	21	0

62	2011	CONSEJO DE GESTION DE AGUAS DE LA CUENCA DEL PAUTE	<u>0043-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-01	389	0	2012-10-18	17	0
63	2011	GOBERNACION DE AZUAY	<u>0045-DR2-2011</u>	EE	2011-09-08	2012-10-11	399	0	2012-11-08	28	0
64	2011	HOSPITAL REGIONAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	<u>0046-DR2-2011</u>	EE	2011-09-14	2012-05-17	246	1	2012-06-20	34	0
65	2011	HOSPITAL CANTONAL DE GIRON AIDA LEON DE RODRIGUEZ LARA	<u>0047-DR2-2011</u>	EE	2011-09-16	2012-10-11	391	0	2012-11-08	28	0
66	2011	AREA 3 - TOMBAMBA	<u>0049-DR2-2011</u>	EE	2011-10-07	2012-10-11	370	0	2012-11-08	28	0
67	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SUSUDEL	<u>0050-DR2-2011</u>	EE	2011-10-13	2012-01-25	104	1	2012-02-15	21	0
68	2011	DIRECCION PROVINCIAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION DEL AZUAY	<u>0051-DR2-2011</u>	AG	2011-11-15	2012-10-19	339	1	2012-11-01	13	0
69	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL AMALUZA	<u>0053-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-05-18	185	1	2012-06-27	40	0
70	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL SAN JOAQUIN	<u>0054-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-04-16	153	1	2012-05-15	29	0
71	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE LLACAO	<u>0052-DR2-2011</u>	EE	2011-11-15	2012-03-06	112	1	2012-03-16	10	1
72	2011	COLEGIO CIUDAD DE CUENCA	<u>0055-DR2-2011</u>	EE	2011-11-23	2012-03-29	127	1	2012-04-17	19	0
73	2011	COLEGIO MANUELA GARAICOA DE CALDERON	<u>0057-DR2-2011</u>	EE	2011-11-28	2012-05-18	172	1	2012-06-22	35	0

74	2011	JUNTA PARROQUIAL RURAL DE SAYAUSI	<u>0056-DR2-2011</u>	EE	2011-11-28	2012-03-10	103	1	2012-03-21	11	0
75	2012	AREA 8 SIGSIG	<u>0001-DR2-2012</u>	AG	2012-01-31	2012-12-10	314	1	2012-12-13	3	1
76	2012	AREA 1 PUMAPUNGO	<u>0003-DR2-2012</u>	AG	2012-02-03	2012-10-11	251	1	2012-11-22	42	0
77	2012	CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANIAS Y ARTES POPULARES (CIDAP)	<u>0010-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-08-17	196	1	2012-08-19	2	1
78	2012	CONCEJO DE SEGURIDAD CIUDADANA DEL CANTON CUENCA	<u>0005-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-10-11	251	1	2012-11-27	47	0
79	2012	ESCUELA TALLER DE CUENCA	<u>0009-DR2-2012</u>	EE	2012-02-03	2012-07-19	167	1	2012-07-31	12	0
80	2012	ASOCIACION DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY	<u>0014-DR2-2012</u>	EE	2012-03-05	2012-07-20	137	1	2012-07-31	11	0
80								31			14

Fuente: Archivo de la Unidad de Auditoria de la Delegación Provincial del Azuay
Elaborado por: Autora

ANEXO 8

INDICADOR CANTIDAD DE DOLARES INVERTIDOS EN EL CUMPLIMIENTO DEL PAC

Año	USD Invertidos
2012	258.687,62

No. Orden de Trabajo	Entidad	Costo Total de la Auditoria
0001-DR2-2012	Área 8 Sigsig	10.381,43
0002-DR2-2012	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	9.142,86
0003-DR2-2012	Área 1 Pumapungo	3.314,29
0004-DR2-2012	Empresa Municipal de Servicio de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca - EMUCE EP	3.333,33
0005-DR2-2012	Concejo de Seguridad Ciudadana del Cantón Cuenca	3.314,29
0006-DR2-2012	Banco Nacional de Fomento - Sucursal Cuenca	9.385,71
0007-DR2-2012	Federación Deportiva Provincial del Azuay	10.428,57
0008-DR2-2012	Área 4 Yanuncay	7.200,00
0009-DR2-2012	Escuela Taller Cuenca	2.857,14
0010-DR2-2012	Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares – CIDAP	3.714,29
0011-DR2-2012	Servicio de Rentas Internas	8.100,00
0012-DR2-2012	Brigada de Artillería No. 27 Portete	14.800,00
0013-DR2-2012	Área 7 Santa Isabel	5.128,57
0014-DR2-2012	Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de la Provincia del Azuay	3.714,29
0015-DR2-2012	Ilustre Municipalidad de Cuenca	12.514,29
0016-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Urbanización y Vivienda de Cuenca - EMUVI	4.285,71
0017-DR2-2012	Área 9 Nabon	9.342,86
0018-DR2-2012	Junta Parroquial Rural de Paccha	3.824,29
0019-DR2-2012	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR	8.598,10
0020-DR2-2012	Cuerpo de Bomberos de Paute	5.021,43
0021-DR2-2012	Municipio de Gualaceo	9.930,00
0022-DR2-2012	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC - Unidad de Negocio Hidropaute	5.251,43
0023-DR2-2012	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Pan	14.271,43
0024-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP	7.847,62

0025-DR2-2012	Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca - ETAPA EP	13.761,90
0026-DR2-2012	ETAPA EP y ETAPATELECOM EP	3.400,00
0001-DR2-DPA-AE-2012	Empresa Publica Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP	5.666,67
0002-DR2-DPA-AE-2012	Corporación para el mejoramiento del aire de Cuenca – CUENCAIRE	3.028,57
0003-DR2-DPA-AE-2012	Centro de Reconversión Económica de las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago	3.714,29
0004-DR2-DPA-AE-2012	Conservatorio de Música José María Rodríguez	3.400,00
0005-DR2-DPA-AE-2012	Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC EP	5.180,95
0006-DR2-DPA-AE-2012	Gobierno Provincial del Azuay	14.285,71
0007-DR2-DPA-AE-2012	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabon	15.557,14
0008-DR2-DPA-AE-2012	Compañía de Economía Mixta Austrogas	7.619,05
0057-DAAC-2012	Concejo Nacional Electoral del Azuay	7.371,43
TOTAL		258.687,62

Fuente: RMU de cada Auditor, Orden de Trabajo de cada Acción de Control
Elaborado por: Autora