UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

"Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute, año 2010"

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

Autor: SONIA CECIBEL URGILES PALCHISACA

Directora: DRA. SANDRA LUDEÑA REYES

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2011

Dra. Sandra Ludeña Reyes

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: Sonia Cecibel Urgiles Palchisaca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto de 2011

f) . . . . . .

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo, Sonia Cecibel Urgiles Palchisaca, 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. .....

Sonia Cecibel Urgiles Palchisaca
C. I. 0104170568

AUTORÍA

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

. . . . . .

Sonia Cecibel Urgiles Palchisaca

DEDICATORIA

A Dios por la fe y templanza que ha infundido en mí en todo momento

A mis padres

Por haber cultivado en mí la constancia y la fortaleza de espíritu

A mis hermanas

Rocío, Patricia y Elizabeth por su valioso e incondicional apoyo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales a través de la modalidad a Distancia

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute, en la persona del Dr. Miguel Fereño, Alcalde, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo de fin de carrera

De manera particular, mi sincero agradecimiento a la Dra. Sandra Ludeña, por su orientación, apoyo y confianza

A mi hermana Rocío por su entrega y compromiso y de manera especial a mis amigos Ing. Jhanet Pérez y Econ. Jorge Ñauta

Mi sincero reconocimiento a todos ellos!

INDICE DE CONTENIDOS

	Certificación……	Ii
	Declaración y cesión de derechos……..	Iii
	Autoría……	Iv
	Dedicatoria…….	V
	Agradecimiento……..	Vi
	Indice de contenidos……	Vii
	Resumen ejecutivo	Viii
	CAPITULO I	
1.	ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD MUNICIPAL	
1.1.	DESCRIPCION DE LA ENTIDAD MUNICIPAL……	1
1.2.	BASE LEGAL……	3
1.3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL……	3
1.4.	PLAN ESTRATEGICO…….	4
1.4.1	MISION……...	7
1.4.2	VISION…….....	8
1.4.3	VALORES…….	8
1.4.4	ESTRATEGIAS……..	10
1.4.4.1	ESTRATEGIAS GLOBALES……	10
1.4.4.2	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS…….	11
1.4.5	OBJETIVOS……	14
1.4.5.1	OBJETIVOS GENERALES……..	14
1.4.5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS……	16
	CAPITULO II	
2.	MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION……...	17
2.1.	AUDITORIA DE GESTION……...	17
2.1.1	PROPOSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION……...	22
2.1.2	OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA AUDITORIA DE GESTION…….	23
2.2.	PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION……..	24
2.3.	INDICADORES DE GESTION……	27
2.3.1	IMPORTANCIA……...	29
2.3.2	CARACTERISTICAS……	30
2.3.3	USO DE LOS INDICADORES……	31
2.3.4	TIPOS DE INDICADORES……...	32
2.3.5	CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE GESTION…….....	33
2.3.6	PARAMETROS E INDICADORES DE GESTION DE GENERAL UTILIZACION…….	36
2.3.7.	PROCESO PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR INDICADORES…….	41
2.3.8.	CONSTRUCCION DE INDICADORES PARA EL SECTOR PUBLICO……..	42
2.4.	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORIA DE GESTION……	43
2.4.1.	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO……	43
2.4.2.	CONTROL INTERNO……	44
2.4.2.1	ACTIVIDADES DEL CONTROL INTERNO……..	46
2.4.2.2	COMPONENTES…….	46
2.4.3.	RIESGOS DE AUDITORIA DE GESTION……	50
2.4.4.	MUESTREO EN LA AUDITORIA DE GESTION……..	50
2.4.5.	EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES……	51
2.4.6.	TECNICAS UTILIZADAS……..	52

2.4.7. PAPELES DE TRABAJO…….. 55
2.4.8. PARAMETROS E INDICADORES DE GESTION…… 58
2.4.8.1 INDICADORES DE GESTION UNIVERSALMENTE UTILIZADOS…….. 59
2.4.9 USO DE INDICADORES EN AUDITORIA DE GESTION……... 61

CAPITULO III

I **FASE I** CONOCIMIENTO PRELIMINAR
ORDEN DE TRABAJO…….. 62
NOTIFICACION DE INICIO DE LA AUDITORIA DE GESTION……. 63
INFORME DE LA VISITA PREVIA……..... 64
PLANIFICACION PRELIMINAR - MEMORANDO……... 70

II **FASE II** PLANIFICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES……... 81
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ……. 82
ESTRUCTURACION DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO……. 84
ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA…….. 85

III **FASE III** EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION
APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORIA…… 86
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO…… 89
RESULTADO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO…….. 91
MATRIZ DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO –GRAFICOS….. 93
DIAGNOSTICO FODA…….. 96
FORMULACION Y ANALISIS DE INDICADORES DE GESTION…… 100
CEDULAS NARRATIVAS…… 116
APLICACIÓN DE ENCUESTAS…….. 118
HALLAZGOS DE AUDITORIA…… 124

IV **FASE IV** COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
INFORME DE AUDITORIA DE GESTION……. 127

V **FASE IV** SEGUIMIENTO
OFICIO…….. 141
CRONOGRAMA…….. 142

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……. 144
2. BIBLIOGRAFIA…… 147
3 ANEXOS……. 148

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE, AÑO 2010"

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute, Provincia del Azuay, entidad pública que tiene como competencia la prestación de servicios de calidad, efectuando cálculos sistémicos, previos a tomar decisiones en el cumplimiento de su misión institucional a fin de cumplir con las exigencias de los usuarios, asumiendo los cambios del entorno en el que interactúa

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute, organismo público, responsable de procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la población de Paute y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción; se desarrolla en un ambiente interno y en un ambiente externo, el primero conformado por los servidores públicos de cada una de las unidades encargadas de producir el servicio; en el contexto externo, la misión le obliga a satisfacer las necesidades de los clientes, mismas que son innumerables y complejas y que para

satisfacerlas, el Gobierno Municipal requiere contar con un presupuesto elevado; tal situación ocasiona que los clientes se encuentren desalentados y exijan ser atendidos.

En este marco, la selección de las metas, orientará la gestión municipal, facilitará el cumplimiento de la misión institucional, potenciará las competencias y esfuerzos del recurso humano y permitirán un control permanente para que las acciones que se desarrollen estén de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía del Cantón.

El Gobierno Municipal de Paute, está conformado por los siguientes estamentos: La Dirección de Planificación se desarrolla en un ambiente de movilidad y dinamismo, ya que las personas generan toda la actividad urbano-social para que el cantón se desarrolle a medida de su crecimiento tanto poblacional como urbano; La Unidad de Avalúos y Catastros, de acuerdo con las prioridades de la población, en las competencias que le otorga la Ley, no tiene una buena relación con los usuarios debido a que éstos no conocen la importancia de mantener un catastro actualizado de la propiedad a fin de que los ingresos que generen este catastro beneficie la ejecución de obra pública en favor de la población, siendo entonces necesario la ejecución de talleres de socialización de la importancia que tiene esta unidad; En el caso de la unidad de Agua Potable y Alcantarillado, el ambiente es de expectativa, puesto que la población espera políticas y acciones proyectadas a cambiar el estado actual a fin de que el desarrollo sea un proceso autosustentable; En general, Obras Públicas y Gestión ambiental se desarrollan en un ambiente de cambio, pues la gente busca un mejor servicio del Gobierno Municipal a través de estas áreas

Los procesos de apoyo de la Institución no han asistido en forma adecuada al cumplimiento de la misión, con mayor énfasis se percibe la inexistencia de un Sistema Técnico de Administración del Recurso Humano. Las unidades que producen el servicio consideran que están constantemente expuestos a la evaluación de la población, razón por lo que en cumplimiento de los deberes que dispone a los servidores públicos, la Ley Orgánica de Servicio Civil, deben atender a los ciudadanos en forma oportuna y eficiente.

La ciudadanía demanda un mejor servicio, que el Gobierno Municipal sea un ente que trabaje por su bienestar, que actúe con honestidad y responsabilidad social en todas las competencias asignadas y que establezca un proceso permanente de rendición de cuentas.

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente. Bajo este contexto, la investigación que se presenta aborda un análisis al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por el Gobierno Municipal, a fin de evaluar la gestión de la entidad bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y economía

Para cumplir con estos propósitos, el trabajo se organizó en tres capítulos:

El primer capítulo abarca los principales rasgos, antecedentes, organización, estructura e historia del Gobierno Municipal de Paute, así como el desarrollo de un estudio administrativo de la organización

El segundo capítulo constituye el soporte teórico de la investigación, el mismo que incluye las generalidades, conceptos, objetivos, procesos, indicadores y herramientas de la auditoría de gestión

El tercer capítulo implica la aplicación práctica de la auditoría de gestión, en sus fases, comprende el resultado de la investigación a través de la información obtenida en la organización mediante la aplicación de conceptos y técnicas

Este capítulo comprende la evaluación de la gestión del personal del Gobierno Municipal de Paute, su desarrollo requirió gran capacidad de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, debido a que no se disponía de toda la información, el Gobierno

Municipal no ha implementado indicadores de gestión, factor que indujo considerablemente en la evaluación del personal y de las actividades que ejecutan

Para finalizar se sintetiza los principales hallazgos de la investigación mediante el desarrollo de conclusiones y recomendaciones, que servirán para orientar a la entidad en el desempeño de sus actividades y visualizar el direccionamiento de su gestión

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD MUNICIPAL

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD MUNICIPAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute, está emplazado en la cabecera cantonal; Paute, se encuentra ubicado al nororiente de la provincia del Azuay, su ámbito de acción representa el 4.45% de la superficie total de la provincia del Azuay; cuyos límites son:

Al Norte: Cañar
Al Sur: Cuenca
Al Este: Con los cantones Guachapala y Sevilla de Oro
Al Oeste: Cañar

Está sobre los 2100 y 3700m sobre el nivel del mar, posee 27458 habitantes. Tiene una temperatura promedio de 18°C, goza de un clima cálido al ubicarse en el valle del río Paute que se extiende desde Lugmapamba hasta Yumacay

DIVISION POLITICA

El cantón Paute, está dividido por el Centro Cantonal y 7 parroquias rurales. La extensión y el número de habitantes que conforman son:

1. Paute, área urbana: 50.40km^2, con 7.268 habitantes
2. Chicán (Guillermo Ortega): 25.70km^2, tiene 4.411 habitantes
3. Bulán (José Víctor Izquierdo): 39.50km^2, cuenta con 3.002 habitantes
4. El Cabo: 22.70km^2, habitado por 3.813 habitantes
5. Tomebamba: 27.10km^2, está habitado por 2.053 habitantes
6. Guaraynag: 26.50km^2, con 1.449 habitantes
7. Dug-Dug: 33.70km^2 , tiene 2.571 habitantes
8. San Cristóbal: 17.90km^2, cuenta con 2.891 habitantes.

9. San Cristóbal: 17.90km^2, cuenta con 2.891 habitantes

Además, está formado por 53 comunidades y 6 barrios urbanos

HECHOS HISTÓRICOS SOBRESALIENTES DEL CANTON PAUTE

El 26 de febrero de 1860 en la administración del Dr. Francisco Alvarado Cobos, el Cantón Paute celebra sus primeras fiestas de cantonización, y desde aquel año cada 26 de febrero se conmemora este hecho histórico

Dentro de la vida histórica del Cantón, es importante referirnos al desastre de la Josefina, hecho acontecido el 29 de marzo de 1993; el cerro de la Josefina, situado en el Tahual se vino abajo y taponó el río Paute durante un mes, luego de varios trabajos ejecutados por personas naturales y extranjeras, el 1° de mayo destruyeron el dique saliendo el agua y destrozando al cantón Paute, dejando a varias familias en la pobreza. Luego de este acontecimiento, entidades nacionales e internacionales enviaron víveres para los habitantes que fueron víctimas de este desastre natural. Con el pasar del tiempo, las familias han buscado su porvenir logrando su recuperación y convirtiendo a Paute en uno de los cantones más prósperos de la Provincia del Azuay.

El Gobierno Municipal de Paute, cuenta con un edificio, en el que trabajan 59 empleados con nombramiento, 9 Empleados a contrato, 68 trabajadores amparados en el Código de Trabajo y 21 Trabajadores a contrato, sumando 157 personas; Entidad presidida por el Alcalde, quien lo administra, y 7 concejales con facultades de planificación, consultivas y de fiscalización; dignidades que son elegidas mediante votación popular por todos los votantes del cantón Paute

1.2. BASE LEGAL

El Gobierno Municipal de Paute, fue creado mediante Decreto Supremo, emitido por el Senado y Cámara de Diputados de la República del Ecuador, el 26 de febrero de 1860

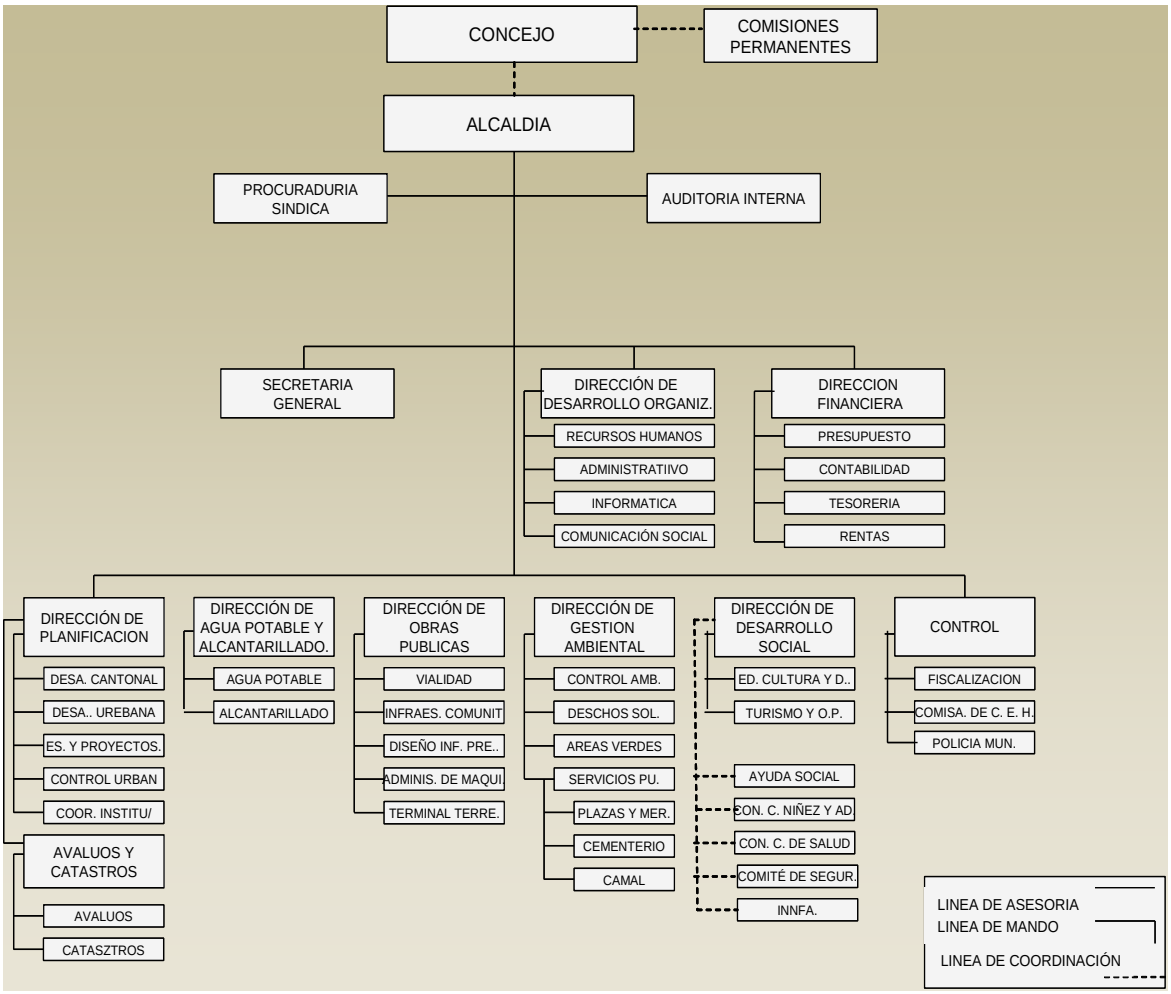
LEYES, REGLAMENTOS QUE ASIGNAN Y REGULAN SUS FUNCIONES

- Constitución Política del Estado;
- Ley Orgánica: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;
- Ley Orgánica de Servicio Público;
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de Régimen Municipal, Vigente;
- Ley de Responsabilidad y Transferencia Fiscal;
- Ley de Administración de Bienes;
- Ley de Presupuesto General del Estado y su Reglamento;
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación del Sector Público;
- Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social;
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento;
- Código de Trabajo y Tributario;
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento;
- Ley para la Reforma de las Finanzas Públicas;
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado;
- Reglamento Interno del Personal; Reglamento Orgánico Funcional;
- Reglamento de movilización de vehículos; y demás Leyes, Decretos, Acuerdos, Ordenanzas, Resoluciones, etc.
- Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2009-2013, presentado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

El organigrama estructural y funcional del Gobierno Municipal de Paute, fue aprobado por el Ilustre Concejo Cantonal de Paute, en sesiones ordinarias del 11 y 25 de noviembre del

año 2009, fecha última en la que se aprobó definitivamente su texto. El siguiente organigrama de carácter vertical es el documento oficial vigente



Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute
Fuente: Ordenanza del Estatuto Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizo Municipal del cantón Paute

Para el cumplimiento de la finalidad institucional, tenemos: el estamento legislativo que comprende el Concejo Cantonal y las comisiones permanentes; el ejecutivo que corresponde a la Alcaldía; el Asesor a la Procuraduría Síndica; el de Apoyo a Secretaría General, Recursos Humanos, Administrativo y Financiero; el de desarrollo, Planificación, Avalúos y Catastros, Agua
Potable, y Alcantarillado, Obras Públicas, Gestión Ambiental y Fiscalización

1.4. PLAN ESTRATEGICO

Siendo competencia de las entidades públicas la prestación de servicios de calidad, efectúan cálculos sistémicos, previos a tomar decisiones en el cumplimiento de su misión

institucional, implicando una planificación de estrategias para cumplir con las exigencias de los usuarios, asumiendo los cambios del entorno en el que interactúan.

Los planificadores de alto rango con la finalidad de brindar un marco de referencia y dirección, siguen procesos sistemáticos que les exige analizar el ambiente y la organización con el propósito de elaborar un plan que les proyecte al futuro con la toma de decisiones estructuradas

La planificación se concibe como el hecho de organizar, ordenar, coordinar y seleccionar recursos para ejecutar actividades en un tiempo determinado; toda entidad para alcanzar sus múltiples objetivos, debe analizar la situación en la que se encuentra a fin de definir las acciones que le permitirán llegar a dónde quiere.

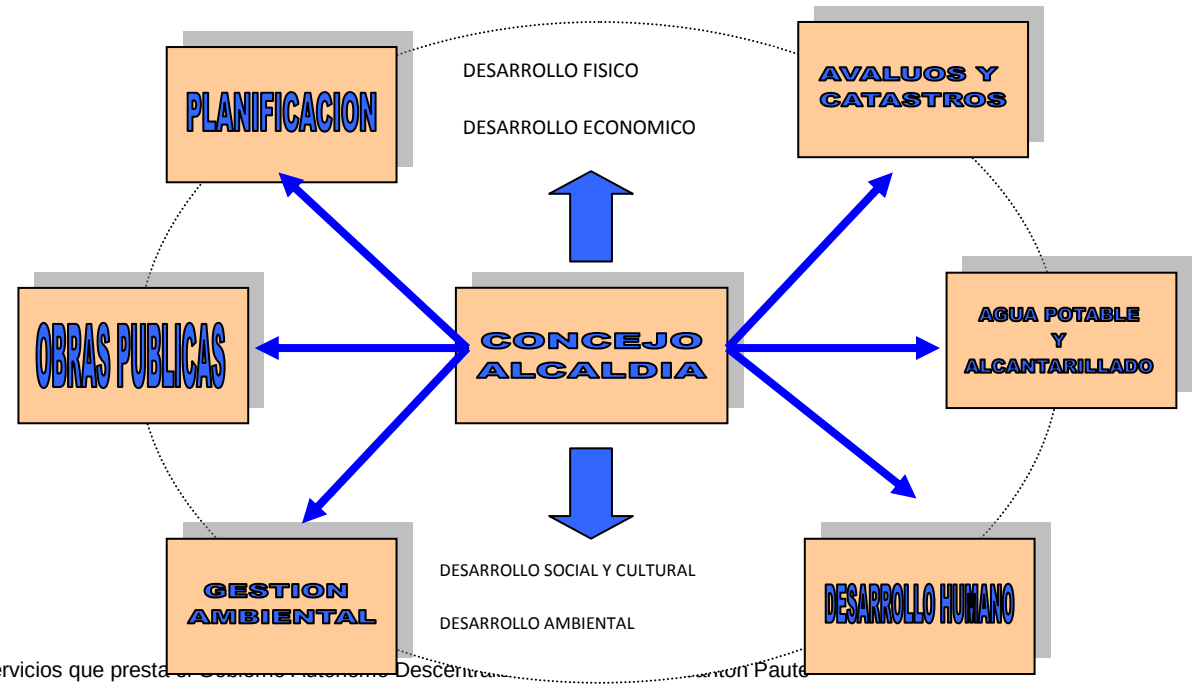
El Plan Estratégico Institucional del Gobierno Municipal del cantón Paute, selecciona las metas de la organización y de cada unidad administrativa, plantea objetivos, comprobando la viabilidad y aceptación por parte de sus miembros; y, programa las acciones para alcanzar las metas y objetivos; la selección de las metas, orientará la gestión municipal, facilitará el cumplimiento de la misión institucional, potenciará las competencias y esfuerzos del recurso humano y permitirá un control continuo para que las acciones que se desarrollen estén de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía del Cantón

El Plan Estratégico del Gobierno Municipal, es un instrumento base para la construcción del Plan Operativo Anual, creado para ordenar y priorizar estrategias enfatizando la coparticipación y corresponsabilidad de sus actores en la búsqueda del progreso de la calidad de vida de los ciudadanos. Documento sostenido en siete apartados, que describen la organización, servicios que oferta de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Municipal, diagnóstico estratégico, marco filosófico, objetivos estratégicos, análisis FODA, programas y proyectos de acción y programación quinquenal; es el punto de partida para exponer las misiones de cada uno de los estamentos de la Institución; la planeación no es una solución absoluta a la problemática institucional; existen otros factores contribuyentes a lograr un éxito corporativo

A través de este instrumento se ha planteado un proceso de involucramiento, que motiva el trabajo en equipo, la potenciación de los valores y una mística institucional, de manera que se establezca una ventaja competitiva al saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y con qué hacerlo.

El Gobierno Municipal de Paute se desarrolla en los ambientes interno y externo, en el caso del primero conformado por los servidores públicos de cada una de las unidades encargadas de producir el servicio; en el contexto externo, la misión le obliga a satisfacer las necesidades de los clientes, mismas que son innumerables y complejas y que para satisfacerlas, se requiere contar con un presupuesto elevado

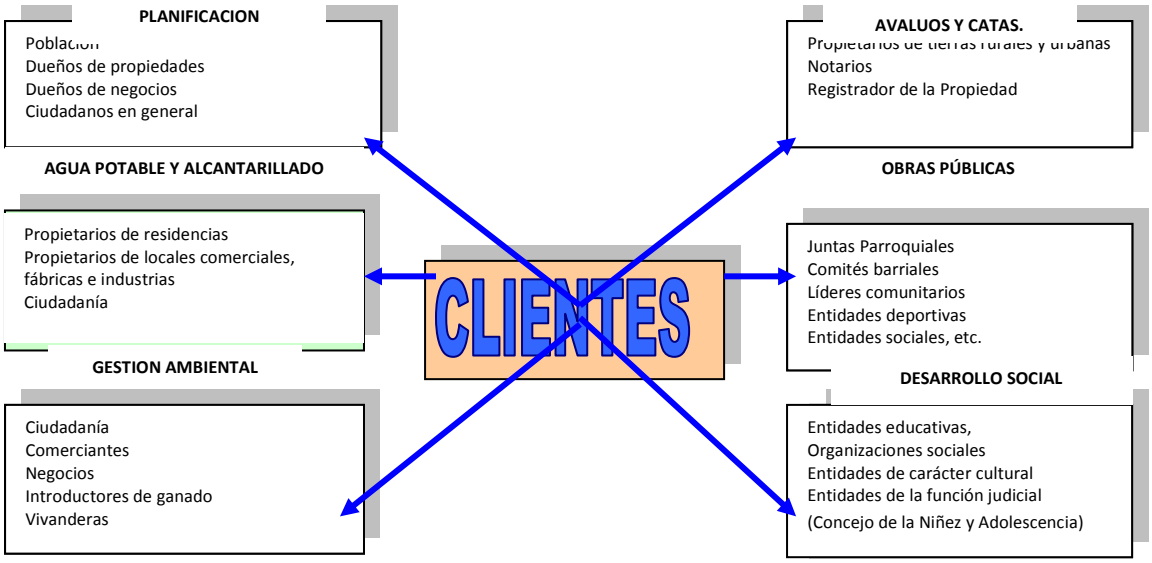
Como organismo público, el Gobierno Municipal del cantón Paute, es responsable de procurar el bienestar material y social de la colectividad contribuyendo al fomento y protección de los intereses locales; planificar e impulsar el progreso de las áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, civismo y confraternidad para lograr el progreso y unidad de la población de Paute y promover el desarrollo económico, social, ambiental y cultural dentro de su jurisdicción, brinda los siguientes servicios:



Servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentra… cantón Paute

Fuente: Ordenanza que aprueba el Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal del cantón Paute

El Gobierno Municipal del Cantón Paute, tiene clientes externos e internos; entre los clientes externos, tenemos a los presidentes de las organizaciones de desarrollo parroquial como Gobiernos Parroquiales, presidentes de los comités barriales, presidentes de las juntas de aguas, instituciones públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales, nacionales y extranjeras; y, organismos internacionales; como clientes internos nos referimos a las Direcciones y Jefaturas



Fuente: Ordenanza que aprueba el Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal del cantón Paute

1.4.1 MISIÓN

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por principios encaminados a satisfacer las necesidades de la población; en este contexto el Gobierno Municipal de Paute, como organismo público, tiene como misión básica cumplir con el objeto social dispuesto en la Constitución y la Ley Orgánica de Régimen Municipal que parte de una planificación de estrategias a largo plazo que le permitan cumplir a cabalidad las exigencias de los clientes asumiendo el cambiante entorno en el que interactúan, la potenciación del recurso humano que le permita adoptar una cultura de servicio al cliente, la oferta de una prestación de servicios de calidad y de participación ciudadana.

Además, de promover la salud de los ciudadanos, así como también el desarrollo productivo de la localidad, brindar a la ciudadanía un medioambiente de calidad, erradicando la contaminación generada por los desechos sólidos y las actividades industriales del cantón con la concientización a la ciudadanía de cuidar el medio ambiente

> "…El Gobierno Municipal del Cantón Paute, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la población de este terruño y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.[1]..

[1] Ordenanza que aprueba el Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal de Paute

1.4.2 VISIÓN

La visión del Gobierno Municipal de Paute, se centrará en las necesidades de los ciudadanos, con la finalidad de mejorar su calidad de vida, el Gobierno Municipal de Paute, durante el próximo quinquenio, elevará el nivel de vida de los habitantes del cantón mediante la inversión municipal en la ejecución de proyectos priorizados con la población, con la finalidad de cubrir de manera oportuna, transparente y eficiente; la dotación de servicios básicos conforme al desarrollo del entorno en el que se interactúa.

La excelencia organizacional se basará en la capacidad y compromiso de la dirección y del personal para el desarrollo de un sistema de gestión eficaz, promoviendo al recurso humano

La visión del Gobierno Municipal del cantón Paute, se expone conforme al siguiente texto: **"…**Gobierno Municipal artífice del desarrollo físico, social, cultural y ambiental del Cantón Paute, reduciendo los índices de pobreza, reactivando la economía del cantón y logrando una vida decente para los ciudadanos...[2]"

1.4.3 VALORES

La gestión institucional del Gobierno Municipal del cantón Paute, se guía por los siguientes valores institucionales:

1. HONESTIDAD

Conforma principalmente los siguientes factores:

- Seguridad y transparencia en la formulación de objetivos, políticas y procedimientos.
- Observancia y actuación condicionada a valores éticos y profesionales

2. COMPROMISO

Sus acciones se comprometen principalmente a:

- Acción sensible y comprometida con la ciudadanía para lograr el bien común.

[2] Ordenanza que aprueba el Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal de Paute

- Trabajo individual y en equipo debidamente planificado y coordinado.
- Efectividad y mística de trabajo.

3. EQUIDAD

Comprende los siguientes enunciados:

- Reconocimiento de los valores de los clientes.
- Imparcialidad en las actuaciones frente al cliente.

4. RESPONSABILIDAD

Se visualiza en las características que se describen:

- Cumplimiento cabal de los objetivos propuestos, desplegados en su desempeño
- Profesionalismo y compromiso en la ejecución de nuestras acciones.

5. RESPETO

Expuesto, en los siguientes enunciados:

- Gestión participativa y enriquecimiento organizacional
- Ejercicio de la libertad de expresión en las relaciones interpersonales y sociales.
- Fomento de un ambiente armónico, siendo tolerantes, comprensivos y receptivos.

6. PARTICIPACION

Contenida en los siguientes ítems:

- Involucramiento de criterios y sugerencias para la toma de decisiones.
- Contribución y colaboración activa en la planificación y ejecución de actividades que se prevén en beneficio de la comunidad.

7. PRODUCTIVIDAD

Visualizada en los factores:

- Cumplimiento del Plan Operativo Anual, conforme los indicadores previstos
- Optimización en el uso de los recursos institucionales para que la ejecución de los Planes de Desarrollo sea una propuesta sostenible

8. COMPETITIVIDAD

Se logra mediante la aplicación de los siguientes enunciados:

- Gestión fundamentada en valores
- Estandarización de marcos teóricos, metodologías e instrumentos que se utilicen para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

9. FLEXIBILIDAD

Fundamentada en los factores que se detallan:

- Apertura al criterio de los clientes, como instrumento de mejoramiento de nuestro servicio.
- Actitud positiva y compromiso al cambio y respeto a la diversidad.

1.4.4 ESTRATEGIAS

1.4.4.1. ESTRATEGIAS GLOBALES

ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Socialización de la misión, las competencias corporativas señaladas en la Constitución y la Ley Orgánica de Régimen Municipal y valores del Gobierno Municipal, creando una cultura que identifique una gestión orientada al servicio del ciudadano, la oferta de servicios de calidad y la participación ciudadana en la toma de decisiones

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DEL SERVICIO

Influencia en las decisiones gubernamentales y de otros organismos de cooperación técnica o financiera, para fortalecer la ejecución de Macro Proyectos que permitan el desarrollo físico, económico, social y ambiental del Cantón.

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Alianza con los organismos cooperantes, con los líderes parroquiales, barriales, comunitarios, deportivos, sociales, etc., para mantener acuerdos permanentes en la priorización de proyectos a ejecutarse durante el período del Plan Estratégico o en el POA, poniendo en práctica la participación ciudadana dispuesta en los mandatos constitucionales y legales.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SERVICIO

Armonización de los procesos que conforman el Gobierno Municipal de Paute, para que el funcionamiento del Sistema de gestión sea integral, de tal forma que la cultura organizacional de la organización mantenga procedimientos y productos eficientes, efectivos y eficaces.

1.4.4.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

BASE JURIDICA		**OPORTUNIDAD ALTA** Ordenamiento jurídico que determina las competencias organizacionales y de cada unidad administrativa	**AMENAZA ALTA** Situación política del país no permite conocer los cambios en el ordenamiento jurídico

BASE JURIDICA	**FORTALEZA ALTA** Visión del contexto de las autoridades que integran el Concejo Cantonal	**ESTRATEGIA FO** Creación del Código Jurídico del Gobierno Municipal, mediante la revisión de ordenanzas y resoluciones emitidas	**ESTRATEGIA FA** Emisión de ordenanzas, resoluciones, acuerdos legitimando constitucionalmente
	DEBILIDAD ALTA Ordenanzas que regulan los servicios que deben ser actualizadas	**ESTRATEGIA DO** Reformar y/o sustituir las ordenanzas o resoluciones emitidas	**ESTRATEGIA DA** Actualización del ordenamiento jurídico vigente
PLANIFICACION		**OPORTUNIDAD ALTA** Ordenamiento jurídico que determina las competencias organizacionales y de cada unidad administrativa	**AMENAZA ALTA** Situación política del país no permite conocer los cambios en el ordenamiento jurídico
	FORTALEZA ALTA Plan Regulador	**ESTRATEGIA FO** creación del Sistema de Planificación del Desarrollo que contemple macro proyectos de beneficio de todo el Cantón	**ESTRATEGIA FA** Rediseño del Plan de Desarrollo Cantonal, determinando las líneas base en lo físico, económico, social y ambiental
	DEBILIDAD ALTA El Plan de Desarrollo Cantonal no está actualizado	**ESTRATEGIA DO** Elaboración anual del POA, que contenga los techos presupuestarios, el plan de obras y el distributivo de personal	**ESTRATEGIA DA** Elaboración del Plan de Ordenamiento territorial

GESTION FINANCIERA		**OPORTUNIDAD ALTA** Transferencias económicas permanentes para el Gobierno Municipal y capacidad crediticia ante el BEDE	**AMENAZA ALTA** Falta de oportunidad en la entrega de las asignaciones que por Ley corresponde al Gobierno Municipal
	FORTALEZA ALTA Tasas e impuestos por servicios prestados lo que permitirá incremento en las recaudación de ingresos propios	**ESTRATEGIA FO** Mejoramiento de la recaudación de ingresos propios, de manera que las transferencias se utilicen en proyectos de inversión	**ESTRATEGIA FA** Autosostenibilidad de los POA mediante la programación de acciones conforme con la disponibilidad presupuestaria y económica
	DEBILIDAD ALTA Baja recaudación de impuestos y cartera vencida elevada	**ESTRATEGIA DO** Campañas de concientización ciudadana para generar una cultura tributaria, demostrando el costo beneficio del pago de los tributos	**ESTRATEGIA DA** Rendición de cuentas de las inversiones que se realicen de tal forma que la ciudadanía pueda verificar el pago de sus tributos
GESTION DE RECURSOS HUMANOS		**OPORTUNIDAD ALTA** Ordenamiento jurídico que determina las competencias de cada unidad administrativa	**AMENAZA ALTA** Situación política del país no permite conocer los cambios en el ordenamiento jurídico

GESTION DE RECURSOS HUMANOS	**FORTALEZA ALTA** Visión del contexto de las autoridades que integran el Concejo Cantonal	**ESTRATEGIA FO** Diseño y establecimiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para lograr un recurso humano competente y competitivo	**ESTRATEGIA FA** Emisión de ordenanzas que regulen los subsistemas de recursos humanos
	DEBILIDAD ALTA Administración de personal no técnica	**ESTRATEGIA DO** Establecimiento de una cultura organizacional fundamentada en el accionar del personal, basada en el Código de Ética	**ESTRATEGIA DA** Establecimiento del Reglamento Interno de Personal sobre la base del ordenamiento jurídico

1.4.5. OBJETIVOS

Un objetivo es una imagen que se pretende consolidar en el futuro; al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual; por lo tanto, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, es decir, los puntos finales de la planeación; los objetivos pueden expresarse cualitativamente y cuantitativamente

1.4.5.1 OBJETIVOS GENERALES

"...Los objetivos generales institucionales, están planteados en función de la necesidad de concretar los desafíos derivados del nuevo marco constitucional, conforme se exponen:

- Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad que parta de la planificación estratégica y operativa de sus acciones, propicie una identidad corporativa,

un modelo comunicativo interactivo y horizontal; procesos automatizados; procedimientos estandarizados; presupuesto en función de los lineamientos estratégicos; y, medición de resultados

- Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana;

- Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
- Planificar el desarrollo físico y urbano del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;

- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;

- Promover el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón;

- Fomentar el desarrollo del turismo, potenciado el patrimonio ecoturístico;

- Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turísticas, etc.;

- Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sostenible y sustentable;

- Dotar a la población de sistemas de agua potable y alcantarillado; y alumbrado público y servicios de cementerios, camal y mercados y establecer sistemas de recolección, procesamiento o utilización de residuos;

- Regular y controlar el uso de la vía pública, las construcciones y el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales; la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, la habilitación de accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas

para personas con discapacidades, la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica; y,

- Ejercer la potestad de Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres..."[3]

1.4.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

"...Los objetivos institucionales para el corto y mediano plazo, están en función de la problemática actual y las demandas ciudadanas prioritarias. Los objetivos institucionales que se han concertado al interno del Gobierno Municipal, son los siguientes:

Para modernizar la gestión administrativa municipal

- Mejorar la eficiencia de todos los servidores municipales a través de cumplimiento de resultados.
- Lograr que todos los procesos administrativos sean ágiles y oportunos.

Para el fortalecimiento de las finanzas municipales

- Disminuir el déficit financiero de los servicios municipales de desechos sólidos, alcantarillado, mercado y camal.
- Mejorar la eficiencia en la recaudación de los Impuestos Predial Urbano y Predial Rústico.
- Disminuir el peso de la cartera vencida.

Para mejorar la calidad en la entrega de los servicios municipales

- Aumentar la continuidad del servicio de agua potable en la Ciudad de Paute
- Disminuir la contaminación del Río Paute causada por el servicio de alcantarillado.
- Aumentar la cobertura del servicio de manejo de desechos sólidos.
- Aumentar la cobertura del servicio de mercado.
- Aumentar la extensión de las vías y mejorar las condiciones de las existentes..."[4].
-

[3] http:// www.senplades.gob.ec
[4] Plan de Fortalecimiento Institucional, Pág. 62

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de metas y objetivos; el análisis de los recursos disponibles; la apropiación económica de los mismos; la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional; la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización

2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

"…El factor humano, es esencial y decisivo en la gestión de las organizaciones como las Administraciones Públicas, prestadoras de servicios y que constituyen un elemento estratégico de primer orden; la gestión de los recursos humanos engloba ofrecer un buen servicio a sus clientes, respondiendo satisfactoriamente a sus expectativas y por ende, gestionando la calidad en los diversos ámbitos de sus funciones

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

En efecto, las Administraciones Públicas constituyen instrumentos de que se dotan los estados para el desarrollo de las políticas públicas, con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones y facilitar la prestación de servicios en términos de calidad, rapidez, accesibilidad y fiabilidad

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso

La administración debe implementar estrategias acordes al entorno en el que se interactúa a diario, utilizando de manera más eficiente y efectiva sus recursos humanos, tecnológicos y financieros

La gestión en toda organización comprende un conjunto de actividades que van dirigidas a los logros de los objetivos establecidos por la administración, permitiendo examinarlas y evaluarlas, a más de ser un proceso de coordinación de los recursos disponibles para establecer y alcanzar objetivos y metas

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos, y comprende actividades como definición de metas y objetivos; análisis y apropiación de recursos disponibles y evaluación de desempeño institucional

El control de gestión en las empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia; uno de sus objetivos es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía y ética de las operaciones; revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficiencia de los procesos, evalúa la ética y la ecología y promueve mejoras mediante recomendaciones

La auditoría de gestión es una herramienta de ayuda para los administradores, ya que va dirigida a evaluar las fortalezas y debilidades de una organización implantando las recomendaciones oportunas, con el fin de que la empresa alcance un alto grado de optimización…"[5]

"...Se define a la Auditoría de Gestión como el examen y evaluación que se realiza a una organización o entidad pública, para definir el grado de economía, eficiencia y eficacia en la

[5] http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf

planificación, control y uso de sus recursos en la consecución de los objetivos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las organizaciones, una razón especial por la cual una empresa puede decidir promover una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión de la misma; los criterios de evaluación de la gestión se han de diseñar para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por parte de un profesional externo e independiente, que tiene como propósito evaluar la eficiencia de la gestión en base a los objetivos generales para determinar la situación global de la misma y la actuación de la dirección

La auditoría de gestión tiene como objetivo evaluar la eficiencia y efectividad de la estructura del control interno, instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados por una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados..."[6]

Un instrumento que es base y guía para realizar la auditoría de gestión es el manual de auditoría de gestión, ya que mide en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones; a más de analizar aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos.

Jorge Forlano define a la auditoría de gestión dentro del ámbito del sector publico nacional, como: "La evaluación y examen de todas las actividades institucionales, con el propósito de evaluar la eficiencia y la economía con lo cual se manejaron los recursos públicos disponible y verificar el grado de eficacia al cumplir los objetivos de la organización"

[6] http//www.monografias.com

Los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia, economía y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron estos recursos; esta responsabilidad comprende a todos los recursos tanto humanos y financieros

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con la finalidad de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades

"...La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización; se la considera de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumplimiento los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

La Auditoría de Gestión evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de la institución, expresados en producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad programadas, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto..."[7]

CONTROL DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMIA

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía
"…Los términos de economía, eficiencia y eficacia permiten medir y evaluar el desempeño de las organizaciones, por lo tanto están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría

Economía: Término relacionado con la capacidad de la organización de adquirir y utilizar los recursos humanos, financieros y materiales en pos de su misión corporativa

[7] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

En función de lo expuesto, para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y aun coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles; una operación económica requiere que estos recursos sean obtenibles en cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo

Eficiencia: Hace énfasis a la relación entre los bienes y/o servicios producidos y los recursos utilizados en su producción; el grado de eficiencia se puede medir cuando con determinado recurso se logra el máximo resultado posible, o con un mínimo recurso se conserva la calidad y cantidad adecuada de un bien o servicio; en el caso del Servicio Público debe ser el mejor al menor coste
Este factor se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce al máximo de "producto" para una cantidad dada de "insumos" o requiere del mínimo de "insumos" para una calidad y cantidad de "producto"

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada; puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con los resultados realmente obtenidos; por lo tanto, es indispensable que una organización disponga de una planificación detallada que permita en un momento determinado conocer en forma confiable y oportuna la situación de la empresa y los desvíos respecto a las metas propuestas

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas; si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia

La Auditoría de Gestión, debe estar basada en los principios de Objetividad e Independencia, consistentes en actitudes de imparcialidad y libertad en su juicio profesional, es decir, que el auditor no debe tener intereses dentro de la institución, ni estar sujeto a influencia que puedan comprometer su opinión

La confidencialidad de la información obtenida durante la auditoría, es otro rasgo que debe imperar en el auditor, es decir, que no debe usarla para su beneficio personal o para terceros. En el desarrollo del examen, además, de considerar los principios básicos de una auditoría, el auditor debe tomar en cuenta las Normas Internacionales y Nacionales establecidas para el efecto, a más de las actualizaciones de su competencia profesional

El trabajo de la Auditoría de Gestión, depende de las situaciones particulares de cada entidad, sin embargo, se enfoca a áreas de comercialización, de la parte financiera, gestión de recursos humanos, sistemas de producción, administrativos y de la gestión por áreas funcionales

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello
La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados…"[8]

2.1.1. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Entre los propósitos y objetivos de la auditoría de gestión, tenemos:

[8] http://www.buenosaires.gov.ar/…/auditoria…gestion_empresas_soc…estado.p…

- Determinar lo correcto de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos

- Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios

- Comprobar si la institución adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones; y,

- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos

2.1.2. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA AUDITORIA DE GESTION

"...Entre los objetivos principales de la auditoría de gestión están:

- Determinar si la organización ha ejecutado sus funciones eficiente, eficaz y económicamente

- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado

- Evidenciar si las metas y objetivos planteados se han logrado

- Determinar si las actividades se están ejecutando bajo las autorizaciones legalmente establecidas

- Proporcionar una base para optimizar la asignación y administración de los recursos en una determinada organización

- Establecer el grado en que los servidores y la organización han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que se les han sido asignadas

- Estimular a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

- Determinar el grado en que el ente y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que prestan como en los bienes que adquieren

- Auditar y emitir opinión sobre los estados contables financieros, y el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las sociedades del estado.

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública

- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público

- Determinar si la entidad, programa o que actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía..."[9]

2.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El proceso de la auditoría de gestión se divide en tres fases, como son:

1. PLANEAMIENTO

"...El planeamiento es una actividad especialmente dinámica que abarca desde el estudio preliminar hasta el estudio específico; por medio de la planificación se podrá seleccionar procedimientos y pruebas que se van a utilizar durante el desarrollo del trabajo.

[9] http://contraloria.gob.ec/

Una adecuada planeación permite ventajas como: identificar al auditor con la organización, identificar los inconvenientes que pueden surgir a lo largo de la auditoría; evitar que se practiquen labores innecesarias, entre otras.

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas:

Revisión General

Se inicia con el conocimiento de la organización, programa o actividad por examinar. El equipo de auditoría adquiere conocimientos de sus actividades y operaciones, identificando aspectos como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave, con la respectiva revisión de leyes y reglamentos aplicables, normas de administración financiera, información sobre seguimiento de medidas correctivas, y documentación sobre el programa en el archivo; posterior de lo cual, es elaborado el Plan de Revisión Estratégica.

Revisión estratégica

Comprende la ejecución de referido plan, enfatizando el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta fase abarca el análisis preliminar en la propia entidad y descripción de diversos asuntos tales como: ambiente de control, factores externos e internos, áreas generales y revisión, criterios de auditoría e identificación de los factores más importantes; después de lo cual es elaborado el reporte de revisión estratégica, soporte para la elaboración del correspondiente Plan de Auditoria..."[10]

2. INFORME

"...El informe involucra la elaboración de los programas de auditoría, la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, siendo un cúmulo de bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos de calidad establecidos.

[10] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

En esta fase se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende de: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa y efecto) y comunicación de resultados a los funcionarios responsables de la entidad examinada.

El informe de los auditores debe ser considerado como una comunicación técnica y cuidadosamente estructurado

El informe de los auditores incluye un párrafo introductorio, en el que se aclaran las responsabilidades de la administración y la de los auditores; un párrafo de alcance, en el que se describe la naturaleza de la auditoría; y un párrafo de opinión, el que expresa la opinión del auditor con base en la auditoría

Todo auditor en esta fase busca documentar sus hallazgos mediante la preparación de papeles de trabajo, los cuales deberán estar bien organizados para que den facilidades en el momento de redactar el informe

Para expresar la efectividad o no de los procedimientos y controles que se ejecutan dentro de una organización, los auditores, deben acumular suficiente evidencia

Con respecto a las pruebas que aplica el auditor, éstas deben determinar las causas y condiciones que originan los incumplimientos y desviaciones..."[11]

3. EJECUCIÓN

"…El equipo de Auditoria formaliza sus observaciones en el informe de auditoría, documento, que es producto final del examen y que detallará, además de los elementos de la observación, (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evaluación final de ciertos comentarios, conclusiones y recomendaciones. Este documento, después del control respectivo, es finalmente aprobado y remitido a la entidad auditada, en la forma y modo establecido por la Contraloría

La presentación de los resultados de la auditoría de gestión siempre serán expresados en un informe, en forma concreta, clara y sencilla de los hallazgos, sus causas y efectos con el

[11] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

propósito de que la administración del ente tomen en consideración las recomendaciones plasmadas en el informe

Para que la preparación del informe se logre con mayor efectividad se debe considerar las siguientes sugerencias:

- Los puntos expuestos en el informe deben ser significativos y con materialidad
- Las críticas plasmadas en el informe tienen que ser objetivas
- La redacción de las deficiencias debe ser clara y concreta
- El informe debe ser revisado minuciosamente a fin de evitar errores de fechas, gramaticales, de cifras o de mecanografía
- Anexar la documentación pertinente de modo que permita ilustrar partes del informe

El alcance y los efectos de las recomendaciones deben ser explicadas a las personas involucradas en el proceso, de igual manera es importante efectuar seguimientos a las recomendaciones señaladas a fin de determinar si se realizaron los cambios propuestos…"[12]

2.3. INDICADORES DE GESTION

Para medir una actividad, lo esencial es saber: ¿Qué medir?; ¿Dónde medir?; ¿Cuándo medir? Y ¿Contra qué medir?

Según la publicación de la Contraloría General del Estado "Manual de Auditoría de Gestión" (2002), "indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos"

"...Se puede definir a los indicadores de gestión como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación de variables cuantitativas y cualitativas, pudiendo ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Los indicadores de gestión permiten evaluar de manera continua el resultado de variables dentro de la organización impulsando tomar las decisiones viables; muestran las tendencias de los hechos y determinan cuando se está dentro y fuera de las bandas de normalidad

[12] http://funcionpublica.gob.mx/pt/obligaciones…/guía_auditoria.pdf

Todo indicador tiene como objetivo expresar ¿Para qué?, es decir, ¿qué se busca mejorar?, tomar decisiones oportunas con el propósito de maximizar, minimizar o eliminar acciones
La evaluación cualitativa de los servicios o productos conlleva el compromiso de todos los involucrados en su generación, de manera que permite evaluar el modo en que los servicios o productos son generados por la institución

La creación de un sistema de indicadores de gestión facilita la entrega de información regular sobre la calidad de la gestión, permitiendo mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, además de crear una plataforma segura en el desempeño del personal que participa en el proceso

El indicador es una visión de la realidad que se quiere transformar, consecuentemente los indicadores permiten valorar las modificaciones de las características de la unidad de análisis establecida, es decir de los objetivos institucionales y programáticos

Los indicadores permiten a la gerencia evaluar las estrategias, procesos y logros de la acción institucional. En la práctica, los indicadores son patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes que se desprenden de cada uno de los objetivos institucionales

Para medir la gestión de un ente se requiere de un conjunto de indicadores de gestión que comprendan los criterios de: Eficacia (logro de los objetivos), Eficiencia (desarrollo de acciones usando el mínimo de recursos), economía (manejo adecuado de recursos financieros), y calidad (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)..."[13]

La calidad de los indicadores de gestión obedecen a cualidades como:

Relevancia

La información que se obtiene es necesaria para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones

Pertinencia

Deben referirse a los procesos y productos o servicios esenciales de la institución, es de acuerdo a lo que se quiere medir

[13] http://www.contraloria.gob.ec/

Objetividad

El cálculo no debe tener doble sentido

Sensibilidad

Se debe identificar variaciones pequeñas

Precisión

Margen de error aceptable

Costo razonable

La elaboración de los indicadores de gestión tiene que tener un costo aceptable
Los indicadores miden aspectos concretos como la economía, eficiencia, eficacia y calidad;

2.3.1. IMPORTANCIA

"...El uso de indicadores de gestión permite reducir la incertidumbre de la subjetividad, logrando así incrementar la efectividad de la empresa y el bienestar de todos los integrantes, es por ello que:

- Motivan a los integrantes de un equipo a alcanzar metas;
- Promueven el trabajo en equipo;
- Propenden al crecimiento y desarrollo del personal de la organización;
- Producen innovación del trabajo diario;
- Estimulan la eficiencia y productividad en cada actividad;
- Permiten identificar oportunidades para mejorar en las actividades;
- Facilitan la identificación de fortalezas para reforzar comportamientos proactivos;
- Priorizan actividades para la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo;
- Reorientan las políticas y estrategias de la dirección de la organización; y,
- Evalúan y visualizan el comportamiento de las actividades claves de la empresa

El uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar resultados de la gestión de una organización. Vale señalar que un indicador es una estadística o un conjunto de ellas que facilita estimar donde se está y a donde se va con respecto a las metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. Un indicador cumple, entre otros, los siguientes propósitos:

- Establecer una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes;

- Por sí solos no son relevantes, toman importancia cuando se comparan con otros de la misma naturaleza; y,

- Caracterizar el éxito o efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de un componente o de la relación entre componentes; y,

En síntesis, los indicadores permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, plantear y comprobar hipótesis, analizar tendencias, y predecir cambios. Pueden medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización. El uso de indicadores permite determinar los niveles de actuación y desempeño, además de una adecuada evaluación a través de los criterios establecidos para el logro de los objetivos, al exigirse en el indicador la satisfacción de los valores o de las normas que orientan las acciones de los distintos centros de responsabilidad.

El indicador aparece como un instrumento cuya aplicación nos muestra las tendencias y desviaciones de una actividad sujeta a distintas influencias, generadas con relación a una unidad de medida o valor referencial. Estos mismos son utilizados para medir el logro de los objetivos de los programas..."[14]

2.3.2. CARACTERISTICAS

Para que los indicadores de gestión sean de real utilidad deben ser:

[14] http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3539/1/658x4429.pdf

- Específicos, referirse a un solo tema;
- Relacionados con los objetivos de la institución;
- Medible, mediante un instrumento de medición o una fórmula que relacione sus componentes;
- Controlables por quien responde por el indicador;
- Relevantes, tanto para la institución como para el responsable;
- Disponibles a tiempo;
- Relevantes para la toma de decisiones;
- Confiables;
- Observables;
- Aplicables;
- Representativos;
- Disponibles;
- Accesibilidad de las fuentes;
- Codificables;
- Factibles de medir;
- Verificables;
- Libres de sesgos estadísticos o personales;
- Aceptados por la organización;

2.3.3. USO DE LOS INDICADORES

Su uso, permite medir:

- La eficiencia y economía en la administración de los recursos
- La eficacia, características de los bienes elaborados y servicios suministrados
- La calidad, Satisfacción del usuario del bien y/o servicio

Factores que deben ser medidos relacionándolos con la misión, los objetivos y las metas plateadas por la institución

El indicador al ser una referencia numérica del desempeño de la organización, comparada con un valor estándar, señalará las posibles desviaciones antes las cuales la administración deberá tomar acciones

2.3.4. TIPOS DE INDICADORES

"...Los indicadores de gestión son coeficientes que permiten evaluar la eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología de las empresas. Se asocian con la capacidad administrativa o de gestión de la Gerencia

Es fundamental determinar los diferentes tipos de indicadores entre los cuales se pueden precisar los siguientes:

DE GESTIÓN O EFICIENCIA

Denominados como de seguimiento, de control, de administración, monitoreo, de tareas, actividades, de metas intermedias, de avances y de procesos

Estos permiten la valoración de la "Eficiencia" en la utilización de los recursos en el lapso de tiempo que se adelante el programa o proyecto; tienen como misión valorar el rendimiento (productividad física) de recursos, insumos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados, además de valorar los siguientes elementos:

- Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros;
- El tiempo;
- El cumplimiento de tareas, actividades o metas intermedias;
- El rendimiento físico promedio (productividad) relación existentes entre los logros y los recursos utilizados; y,
- El costo promedio, costo/efectividad o costo/beneficio.

DE LOGRO O EFICIENCIA

Conocidos como indicadores de éxito, de impacto o de objetivos; permiten la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas derivados por la acción institucional. Son "hechos" concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo; permiten la valoración de la eficiencia de los planes, programas, actividades de la institución, entre otros

La comparación de los objetivos formulados inicialmente (metas) con los logros obtenidos, permiten analizar la eficiencia en cada nivel de planificación, es decir, si se resolvió el problema y en qué magnitud

Se pueden distinguir al menos cuatro tipos de Indicadores de Logro o Eficiencia: Indicadores de impacto, indicadores de efecto, indicadores de resultado e indicadores de producto..."[15]

2.3.5. CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE GESTION

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso Universal
- Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos:

Desde el punto de vista de instrumentos de gestión, se clasifican en:

a. Indicadores Cuantitativos: Instrumentos esenciales que contienen valores y cifras de los resultados de las operaciones de la organización

b. Indicadores Cualitativos: Permiten

c. identificar las amenazas y oportunidades del ambiente organizacional a más de evaluar la capacidad de gestión de la dirección y sus niveles

De uso universal

Hace referencia a los indicadores que miden el cumplimiento de la misión institucional; cuya clasificación se señala:

1. Indicadores de resultado por área y desarrollo de información

[15] http://www.contraloria.gob.ec/

Miden la capacidad de gestión de la administración de la entidad para observar, evaluar y medir aspectos relacionados con su actividad para retroalimentarla y mejorarla continuamente

2. Indicadores estructurales

Tienen como propósito identificar el grado de responsabilidad de los niveles de dirección y control en la conducción de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en la organización

3. Indicadores de recursos

Los recursos con los que cuenta el ente serán la pauta para planificar las metas y objetivos organizacionales, por lo tanto, miden y evalúan lo siguiente:

- Proyección de metas y grado de consecución de los planes determinados
- Administración de recursos logísticos y cartera
- Presupuestos de categoría corriente, en relación los de inversión y otros

4. Indicadores de proceso

Se enfocan en el cumplimiento de la misión y objetivos sociales por parte del nivel operativo de la organización. Establecen el cumplimiento de las fases de los procesos administrativos, de planeación y agilidad en la producción de bienes o prestación de servicios

5. Indicadores de personal

Se relacionan con la conducta de la administración de los recursos humanos, por lo tanto miden el grado de eficiencia y eficacia en la administración del recurso humano, referente ha: aplicación de políticas de inducción, motivación y promoción; comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios y condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector

6. Indicadores Interfásicos

Se refieren a la conducta de la organización frente a sus usuarios externos sean personas naturales o jurídicas, permiten identificar aspectos como: calidad del servicio; existencia y aplicación de normas y reglamentos; satisfacción permanente de los usuarios; entre otros

7. Indicadores de aprendizaje y adaptación

La función de estos indicadores es verificar si es que la gestión que realiza el recurso humano asignado a determinadas áreas, es ejecutada de conformidad con las metas y objetivos de la entidad y a los procesos tecnológicos, evolutivos y grupales de la entidad; instrumentos que evalúan las unidades de investigación, entrenamiento, adiestramiento e innovación

Indicadores globales, funcionales y específicos

Mediante estos indicadores se podrá evaluar adecuadamente la gestión de la organización con la definición previa de los objetivos que establecen sus metas de productividad y de gestión

a. Indicadores globales

Miden la eficacia del servicio que brinda la organización a distintos usuarios y sus efectos en el ambiente institucional; miden aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios
La definición de los objetivos institucionales y su traducción en metas de corto, mediano y largo plazo permitirán crear indicadores globales; estos indicadores evalúan los componentes de la planificación estratégica, misión, objetivos institucionales y metas de productividad y de gestión

Las metas que se establezcan para determinar los indicadores globales deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Cesión de información sobre la gestión de la organización para una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros;

- Establecimiento de una base de confianza y de seguridad en el desempeño funcionario; e,

- Incremento de responsabilidad y autonomía de los directivos institucionales

b. Indicadores funcionales o particulares

Cada actividad que ejecute determinado funcionario en la entidad debe ser medida de conformidad a sus características, por la complejidad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas, hecho que provoca que los indicadores globales se adapten a las funciones específicas

c. Indicadores específicos

Se refieren a una función determinada o proceso en particular; es decir, lo ejecutado sobre lo presupuestado y variaciones ocurridas en el año actual en relación con el anterior

2.3.6. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN, DE GENERAL UTILIZACIÓN

El conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros, permitirán una correcta aplicación de la auditoría de gestión:

1. Economía

Dentro de gestión, este indicador evalúa la capacidad de la organización para generar y administrar adecuadamente los recursos monetarios en el logro de su misión institucional

El uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad y al menor costo posible requiere cuidado y disciplina

Indicadores de economía de una institución:

- Capacidad de autofinanciamiento;
- Eficiencia en la ejecución del presupuesto; y,
- Nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros

Indicadores de insumos:

En el desarrollo de las actividades objeto de creación de una entidad, se requiere de insumos humanos, financieros físicos y técnicos, por lo tanto, estos indicadores hacen referencia a los recursos necesarios para su operación

Los indicadores de recurso humano instauran el grado en el que se utiliza este insumo en los diversos procesos

Costo de Personal:	Indica que nivel del personal incide más en el costo total
Abastecimiento:	El resultado establece cuánto del plan de compras se ha ejecutado, con relación al presupuesto fijado en cierto periodo
Índice de participación de Contratación:	Evalúa la incidencia de la contratación en el presupuesto de inversión
Manejo de Personal:	Su finalidad es mostrar la cantidad de personal capacitado y los recursos invertidos en cada actividad
Gasto de funcionamiento:	Hace referencia a los gastos de mantenimiento y operación para la prestación de servicios

Producto de una administración inadecuada de recursos físicos es el mantener costos ociosos traducidos en la disminución de los ingresos operativos y la cobertura de los bienes y/o servicios ofrecidos

Los programas de carácter social se pueden evaluar mediante la metodología Análisis Beneficio-Costo, para establecer la rentabilidad social de los proyectos

El rubro "costo" se define como aquello que reduce al bienestar de la sociedad y "beneficio" eleva el bienestar de la sociedad

2. Eficiencia

Como elemento de gestión, incluye la relación de los recursos proyectados con los realmente consumidos para el cumplimiento de las actividades; es decir, el correcto uso de los recursos disponibles, a un mínimo costo para lograr el máximo de resultado en igual de condiciones de calidad y oportunidad

El indicador habitual de eficiencia tiene como finalidad relacionar la productividad física, con su costo, a través del costo unitario o promedio

Otro tipo de indicadores de eficiencia relaciona los gastos incurridos por la organización con los volúmenes de bienes o servicios involucrados

El estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento de determinado bien o servicio en relación a su costo;
- La comparación de referido determinado con una norma previamente establecida; y,
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos considerados

Objetivos de estos indicadores:

- Medir el rendimiento administrativo y operativo en relación con los insumos utilizados frente al servicio ofertado;
- Instituir el indicador primordial que permita evaluar los costos y beneficios de la organización a la sociedad;

- Identificar los procesos incurridos en la transformación de los recursos a fin de evaluar los costos;

- Establecer la eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los objetivos propuestos; y,

- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción es lograda al minino costo a fin de obtener las metas implantadas

La eficiencia evalúa los procesos administrativos y operativos en función de su contribución de valor a la sociedad, teniendo como herramientas los indicadores de rentabilidad pública, desempeño y herramientas de evaluación dadas por el análisis de los procesos

La función del indicador de rentabilidad pública permite medir la eficiencia operativa, definiendo el rendimiento de un administrador público

Los indicadores sociales tienen como finalidad medir el beneficio que las instituciones prestadoras de servicios aportan a la sociedad

3. Eficacia

Se define como la relación entre los servicios o bienes generados con los objetivos y metas programadas, es decir, compara los resultados reales obtenidos con los programados
La evaluación de la eficacia de una organización no puede efectuarse sin la existencia de un presupuesto en el que se establezca y cuantifique claramente sus objetivos

La medición de los indicadores de eficacia se expresa en porcentaje de cumplimiento, existiendo por lo tanto, dos tipos: la que mide los hechos y la que mide los resultados

4. Ecología

Estos indicadores permiten describir cuantitativamente la calidad ambiental y el monitoreo de su progreso, su finalidad es brindar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para comprender cierto asunto

Las ventajas de estos indicadores son:

- Brindar información a la sociedad y a los que toman decisiones;
- Permiten comparar los rubros de tiempo y espacio;
- Proporcionan un sumario de datos con la respectiva colección de información;
- Valoración de componentes ambientales que no se pueden evaluar directamente; y,
- Evaluación de la eficacia y la valoración del progreso

5. Ética

Los administradores, funcionarios y empleados públicos están obligados a cumplir con las normas ceñidas en el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativas; su actuación debe enmarcarse en un ambiente transparente basado en las buenas costumbres que exige la sociedad

6. Calidad

Calidad es el cumplimiento de determinados parámetros establecidos por autoridades competentes en la elaboración de un bien o prestación de un servicio; por lo tanto, los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente o usuario con las características de un bien y/o servicio, evaluados mediante el estándar

La calidad se mide mediante:

- Comparación de un bien y/o servicio con especificaciones fijadas por los clientes y estándares reconocidos; y,
- Aplicación de encuestas para medir la satisfacción de las necesidades del usuario

Los indicadores de calidad de los servicios, oportunidad, accesibilidad, precisión y secuencia en la entrega del servicio, agrado y cultura en la atención, son factores de calidad que dimensionan la eficiencia en una organización

7. Impacto

La función de estos indicadores es medir el efecto a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios ofertados

Los impactos mediables a través de la auditoría de gestión son:

Impacto Tecnológico:	Cambios en la tecnología y sus secuelas en el desarrollo
Impacto Institucional:	Efectos en la capacidad y desempeño institucional
Impacto Económico:	Efectos en la sociedad, análisis costo-beneficio
Impacto social y cultural:	Efectos en los estándares de empleo, en la salud y educación de una sociedad
Impacto Político:	Efectos en los partidos políticos como secuela cambios en la gobernabilidad

Los índices de impacto determinan la competitividad de una organización, asegurando su permanencia en el mercado y rentabilidad frente a sus competidores

Existen dos tipos de índices de impacto: Fundamentales o competitivos y de impacto causales

2.3.7. PROCESO PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR INDICADORES

1. *Identificar metas sociales con que se relacionan los indicadores*.- La meta preponderante que puntualizan los indicadores es el desarrollo sostenible que significa la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales y el bienestar del ser humano

2. *Idear una estructura donde operen los indicadores*.- Establecimiento de límites conceptuales de la investigación y asegurar la perspectiva técnica y el desarrollo lógico de los indicadores

3. *Identificación de criterios de selección para juzgar indicadores potenciales*.- La validez científica, disponibilidad de información para señalar directrices, reacción a

cambios ambientales, oportunidad de las metas y objetivos y, comparabilidad de metas, son los juicios más utilizados para calificar los indicadores

4. *Consultar con individuos que tienen la información, expertos y usuarios potenciales*.- El desarrollo de indicadores preliminares implica consultas e investigaciones extensivas

5. *Verificar que los indicadores comuniquen eficazmente el mensaje a la audiencia*.- en esta última etapa se comprueba y evalúa la eficiencia de los indicadores

2.3.8. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA EL SECTOR PÚBLICO

"…El desarrollo e implementación de los indicadores de gestión debe beneficiar tanto a sus productores y destinatarios; su medición tiene que originarse por el proceso integral Planificación Estratégica

Ventajas:

- Implantar un proceso de intervención en la responsabilidad que involucra prestar el servicio o función;

- Apoyar el proceso de formulación de políticas de mediano y largo plazo;
- Adecuar procesos internos, que permitan identificar inconsistencias entre los objetivos y sus funciones diarias;

- Mejorar la información en relación al uso de los recursos públicos e introducir bases de compromiso y confianza entre los productores del servicio; e,

- Integrar como mecanismo motivador del trabajo, la satisfacción del empleado a sus perspectivas de realización personal y/o profesional.

La función de los indicadores de gestión es dar señales de alerta ante la ocurrencia de deficiencias en un área determinada, ya que son instrumentos que permiten evaluar y comparar las variables asociadas a las metas;

La gerencia o administración de las organizaciones y entidades estatales son los responsables de construir indicadores de gestión, para el efecto, pueden aplicar la siguiente metodología:

- Definición de la entidad, función y área que se requiere medir;
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador;
- Determinación de la fuente de datos;
- Análisis de información;
- Determinación de la periodicidad del medidor;
- Identificación del receptor del Informe de Gestión;
- Revisión de los indicadores; y,
- Usuarios de la información fuente …"[16]

2.4. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORIA DE GESTION

2.4.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

"...Para la ejecución de Auditorías de Gestión, es imperante la conformación de un equipo multidisciplinario, que se determinará de acuerdo a la naturaleza de la organización y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, como: economistas, médicos, ingenieros, abogados, etc.

Auditores

Del grupo asignado para la Auditoría, se designa un jefe y supervisor de equipo, quienes tendrán la máxima responsabilidad de la Auditoría de Gestión; trabajo que deberá realizarse bajo una Dirección de Auditoría y de su respectivo titular

Especialistas

Intervendrán desde la Fase de Conocimiento Preliminar, ya que su participación en la ejecución de la Auditoría de Gestión no es en calidad de apoyo sino es considerado como

[16] http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf

uno más de los integrantes del equipo que interactúa con los demás a tiempo completo. Profesionales que a más de su capacidad deben tener su dependencia necesaria con relación a la organización objeto de la auditoría a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad..."[17]

2.4.2 CONTROL INTERNO

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que "...El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales..."[18]

El artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que "...Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio control interno..."[19]

.

Alvin Arens (1996), manifiesta que el control interno es el conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que se consideran importantes se van a cumplir (pág. 337)

El Comité of Sponsoring Organization of the Tradway Commisision COSO (1999) define al control interno como un "proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (pág. 4)

J. W. Cook (1987) define el control interno como un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

[17] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O. 469-01-13-07
[18] Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento. Art. 8
[19] Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento. Art. 4

1. Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos;
2. Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía;
3. Comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas; y,
4. Proteger los activos.

El control interno es efectuado en cada nivel de la organización por sus integrantes, ya que son ellos los que establecen los objetivos de la institución e implantan los mecanismos de control

De las definiciones expuestas, se concluye que el control interno es un plan organizado, compuesto por un conjunto de métodos y medidas, que adopta la entidad a fin de salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información administrativa y financiera, promover la eficiencia y calidad en las operaciones, además de estimular la observación de las políticas prescritas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

Para fines de la Auditoria de Gestión, se denomina la estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, de una organización; para brindar seguridad razonable referente al logro de los objetivos de control interno

El control interno de las entidades y organismos públicos operan con distintos niveles de eficacia, cuando éstos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable en disponer información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales; preparar oportunamente informes de gestión operativa fiables y completos y de que se cumplan las normas legales, constitucionales y secundarias

Los componentes del control interno deben examinarse en el contexto de las funciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional para que un control sea eficaz

2.4.2.1. ACTIVIDADES DEL CONTROL INTERNO

1. Establecimiento de los objetivos de la entidad;
2. Planificación estratégica;
3. Establecimiento de los factores del entorno de control;
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad;
5. Identificación y análisis de riesgos;
6. Gestión de riesgos;
7. Dirección de las actividades de gestión;
8. Identificación, recopilación y comunicación de información;
9. Supervisión; y,
10. Acciones Correctivas

2.4.2.2. COMPONENTES

"…Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su actividad.

La estructura del control interno gubernamental tiene cinco componentes relacionados entre sí, integrados por un proceso de gestión, conforme se describen:

1. Ambiente de control interno

Hace referencia al entorno en el que el personal de la organización desarrolla sus actividades; en este contexto, el personal constituye la esencia de cualquier entidad al igual que sus valores éticos y la profesionalidad. El ambiente de control tiene una gran influencia en la forma en la que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tienen relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El ambiente de control está conformado por los siguientes elementos:

- ***Integridad y valores éticos***.- El establecimiento de los objetivos deben basarse en prioridades, juicios de valor y estilos de gestión traducidos en normas de

comportamiento que reflejan la probidad de su dirección y su compromiso con los valores éticos

- ***Autoridad y responsabilidad***.- Se refiere a la asignación de autoridad y responsabilidad con las respectivas políticas de autorización para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones jerárquicas

- ***Estructura organizacional.***- Determina el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de objetivos institucionales

- ***Políticas de personal.-*** Se relaciona con las estrategias de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento promoción, remuneración y corrección de los empleados y funcionarios; así como la aplicación de prácticas que revelan los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de los mismos

2. <u>La valoración del riesgo</u>

Es la identificación de la organización y el análisis de los riesgos que afectan la consecución de sus objetivos; toda entidad se enfrenta a diario a una serie de riesgos tanto internos como externos que deben ser subsanados a fin de que no se vea afectada la institución ni las gestiones ejecutadas por la dirección y administración

El riesgo es inherente, por lo tanto compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable, de manera que no se vea afectada su posición financiera ni su imagen pública relacionada con la calidad de los productos, bienes o servicios ofertados

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

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

3. Las actividades de control

Son políticas y procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las normas de la dirección y a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos

Las actividades de control implican la forma correcta de ejecutar las diferentes actividades que se desarrollan en la organización, para lo cual, se apoyan en políticas y procedimientos

4. Información y comunicación

La información a la que ha de tener acceso la dirección será relevante, a fin de que permita identificar como se están desarrollando las operaciones financieras de una entidad y al mismo tiempo adoptar decisiones adecuadas de gestión y control de actividades de la entidad

La comunicación implica brindar conocimientos adecuados sobre los roles y responsabilidades involucradas en el control interno de la información financiera

La alta dirección de una organización deberá proveerse de recursos humanos y financieros a fin de lograr sus objetivos, para ello se requiere de una comunicación eficaz y oportuna

5. Actividades de monitoreo o supervisión

Evalúan la calidad del control interno, orientándose a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, además de promover su reforzamiento

El proceso de supervisión tiene como función asegurar que el control interno funcione adecuadamente; el monitoreo se lleva a cabo de tres formas: en la ejecución de las actividades diarias en los diferentes niveles de la organización, por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades o mediante la combinación de las dos modalidades

Para la evaluación del control interno se utilizan diversos métodos, entre los más comunes se describen:

Cuestionarios

Documentos elaborados a base de preguntas que se aplican a los funcionarios de la organización involucrados con las áreas bajo examen, a fin de identificar los puntos óptimos y las debilidades de la organización

La aplicación de cuestionarios tiene como finalidad obtener el mayor número de evidencias, que deberán posteriormente ser validadas y respaldadas documentadamente

Flujogramas

Describen la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, método técnico que permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, a fin de identificar claramente la ausencia o existencia de controles

Descriptivo o narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y de las características del sistema que se está evaluando, explicaciones relacionadas a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Matrices

Permiten localizar las debilidades del control interno, su elaboración requiere de las siguientes pautas:

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

Su aplicación identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control…"[20]

[20] http://www.contraloria.gob.ec/

2.4.3. RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

"...La planificación de la auditoría de gestión permitirá detectar errores u omisiones importantes que pueden afectar los resultados expresados en el informe del auditor

Los tres componentes de riesgo en esta auditoría son:

Riesgo inherente: Hace referencia a errores que pueden originarse por las características del organismo

Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija ciertos errores

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

Para evaluar la existencia de riegos de la auditoría de gestión es necesario: identificar los riegos inherentes de la actividad de la empresa; medir la eficiencia de los procedimientos del Control Interno..."[21]

2.4.4. MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El muestreo es el proceso de fijar una muestra representativa equivalente al comportamiento del universo, de manera que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones

Su aplicación tiene como objetivos:

1. Obtener certeza del consecución de los procedimientos de control establecidos; y,
2. Obtener evidencia directa sobre la autenticidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles

[21] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

En las fases de conocimiento preliminar y planificación el auditor requiere de investigaciones exhaustivas para fijar las causas de los problemas a fin de que pueda determinar las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos, su tamaño está condicionado por el grado de seguridad de los resultados

ENFOQUES DE LAS TÉCNICAS DE MUESTREO, EMPLEADOS POR LOS AUDITORES:

De apreciación o no estadística:

Sustentado en base al juicio personal, la determinación de los ítems a ser considerados en la muestra se los hace de acuerdo a criterio del auditor, por ende, es fácil que ocurran desviaciones. El tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivos en este tipo de muestreo

Estadístico

Este muestreo ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria alcanzada y evalúa los resultados de la muestra; debido a que aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra permitiéndole medir cuantitativamente su riesgo
Luego de seleccionar la muestra, se debe verificar si las operaciones seleccionadas se relacionan con los siguientes criterios:

- La misión y visión de la entidad;
- Los objetivos y metas diseñados;
- El manejo eficiente de los recursos humanos y financieros;
- La normativa legal que regula las acciones y justifica la existencia de la entidad; y,
- Los indicadores de gestión determinados por la entidad, cuando fuere el caso

2.4.5. EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES

"...Se logran mediante la aplicación de técnicas de auditoría, constituyen elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, sustentan y respaldan el contenido del informe

Elementos

Una evidencia de auditoría debe estar compuesta por una evidencia competente y suficiente, es decir, que debe reunir características cualitativas y cuantitativas

Clases

Se determinan las siguientes:

Física: Lograda a través de la observación directa de actividades, documentos y registros

Testimonial: Obtenida en entrevistas tanto verbales y escritas, con la finalidad de comprobar la veracidad de los hechos

Documental: Respaldada por documentos obtenidos de fuentes externas a la entidad

Analítica: Resultante de comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis

Confiabilidad

La calidad de la evidencia se enmarca en su origen, de ello dependerá que sea confiable y fidedigna..."[22]

2.4.6. TÉCNICAS UTILIZADAS:

"…Los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor se basarán en una base objetiva y profesional que será el resultado del empleo y combinación de técnicas y prácticas adecuadas que consignen evidencia suficiente, competente y pertinente, para ello el criterio profesional del auditor es fundamental ´

Las técnicas y prácticas más utilizadas en este tipo de auditorías son:

[22] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

COMPARACION:	Técnica que permite evaluar la similitud o diferencia existente en dos operaciones con criterios normativos y prácticas establecidas Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados
OBSERVACION:	Implica la verificación visual de aspectos físicos, flujo de trabajo, documentos y materiales por parte del auditor en el desarrollo del examen Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución
RASTREO:	Permite conocer y evaluar la ejecución de un proceso, su función es realizar el seguimiento y control de una operación Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
INDAGACION:	Obtención de información verbal sobre las operaciones no documentadas realizadas por la entidad auditada mediante conversaciones directas con sus funcionarios Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
ENTREVISTA:	Entrevistas a los empleados del ente auditado con el propósito de obtener información que posteriormente será ratificada y documentada Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
ENCUESTA:	Fundamentada en la necesidad de obtener información de un universo a través de cuestionarios aplicados a los funcionarios o terceros del ente auditado para posteriormente tabularlos Fase: 3 Ejecución
ANALISIS:	Consiste en establecer la propiedad y conformidad de los componentes de una operación con criterios normativos y técnicos luego de una evaluación crítica, objetiva y minuciosa Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento
CONCILIACION:	Su objeto es concordar entre sí dos conjuntos de datos afines, separados e independientes con la finalidad de determinar la

	validez y autenticidad de los registros, informes y resultados bajo examen Fase: 3 Ejecución
CONFIRMACION:	Comunicación independiente y escrita solicitada por el auditor a los funcionarios del ente auditado con la finalidad de comprobar la legitimidad de los documentos sujetos al examen así como la exactitud de una cifra o hecho Fase: 3 Ejecución
TABULACION:	Permite llegar a las conclusiones con los resultados obtenidos de las encuestas la información obtenida en las encuestas Fase: 3 Ejecución
COMPROBACION:	Consiste en verificar que la documentación que respalda las operaciones de la entidad cumple con las características de legalidad, autenticidad y legitimidad Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
CALCULO:	Etapa en la que se verifica y corrige aritméticamente, según el caso, las operaciones presentadas en comprobantes, informes, contratos y otros. Fase: 3 Ejecución
REVISION SELECTIVA:	Cuyo propósito es analizar operaciones con anomalías y que requieren mayor atención en la fase de ejecución de la auditoría, mediante una revisión breve del universo de datos Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
INSPECCION:	En su ejecución, requiere de técnicas como observación, rastreo, indagación, comparación análisis, tabulación y comprobación para determinar la existencia y autenticidad de los documentos, valores y otros, objetos del examen Fase: 3 Ejecución

Las prácticas que se definen a continuación también se pueden aplicar en la auditoría de gestión

SINTOMAS:	Advierten al auditor de la existencia de áreas críticas orientándolo para que haga énfasis en el examen de ciertas áreas con la aplicación de técnicas apropiadas a fin de que obtenga evidencias Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución
INTUICION:	Habilidad adquirida por experiencia, reacción inmediata del auditor ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
SOSPECHA:	Obliga al auditor a validar la información que por alguna razón no tiene crédito suficiente con la respectiva recopilación de documentación probatoria Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
SINTESIS:	Resumen de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
MUEST. ESTADISTICO:	Aplicación de procedimientos de auditoría a una parte del universo de operaciones de una entidad a fin de evaluar las características e inferir al universo Fase: 3 Ejecución…"[23]

2.4.7. PAPELES DE TRABAJO:

"...Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos obtenidos por el auditor en los procedimientos seguidos y comparaciones

[23] http:/www.contraloria.gob.ec/

parciales realizadas a la información obtenida y de las conclusiones a las que llegó con la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría que evidencian el trabajo realizado

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respaldar el contenido del informe preparado por el auditor; y,
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado

Secundarios:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales;

- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad;

- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares;

- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros;

- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra;

- Son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo

activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial; y,

- Deben ser organizados y archivados en forma sistematizada

Características de los papeles de trabajo:

a. Claridad y precisión: Uso de referencias lógicas y un mínimas marcas
b. Contenido específico: Datos exigidos a juicio profesional del auditor
c. Transparente: Sin enmendaduras, información permanente
d. Confidencialidad: Adopción de medidas que garanticen su custodia

Custodia y archivos:

Los papeles de trabajo son custodiados como archivos activos por el lapso de cinco años y como pasivos por hasta veinticinco años por parte de sus propietarios unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas; éstos pueden ser mostrados y cedidos por exigencia judicial

Su organización y archivo puede ser de dos clases:

Archivo permanente o Continuo

Contiene información de utilidad para más de una auditoría o para auditorías futuras, su primera hoja llevará impreso el índice que señalará la información constante en el legajo

Su finalidad es recordar al auditor los hechos que tienen vigencia en varios años; servir de fuente de información para auditores nuevos y conservar papeles de trabajo que serán utilizados en varios años, por la inoperancia de cambios. En cada auditoría se debe procurar actualizar la información

Archivo corriente

Tiene como finalidad archivar papeles de trabajo relacionados con la auditoría concreta de un periodo; a su vez, se divide en dos carpetas: una con información general y otra con documentación específica por componentes

Índices y referenciación

Los papeles de trabajo deben contener índices codificados que se fijarán de acuerdo a los utilizados en los archivos conforme a la clase del archivo y los tipos de papeles de trabajo

Cuando los papeles de trabajo están relacionados entre sí deberán contener referencias cruzadas que indiquen como se encuentran ligados entre ellos

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: numérica para archivos permanentes y alfabéticos y alfanuméricos para el archivo corriente.

Marcas de auditoría

"...Son signos empleados por los auditores para señalar el tipo de trabajo ejecutado de modo que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido; permiten además identificar qué partidas fueron objeto de aplicación de los procedimientos de auditoría, y cuáles no.

Estas claves de auditoría deben ser escritas con lápiz de color rojo ya que su uso se encuentra generalizado..."[24]

2.4.8. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional; se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado

[24] Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo No 031-CG 01-11-22 R.O.469 – 01-12-07

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) **Indicadores cuantitativos**, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) **Indicadores cualitativos,** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2.4.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS

"…Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2. **Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

   - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.

   - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3. **Indicadores de recursos.-** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

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

4. **Indicadores de proceso.-** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

   - Extensión y etapas de los procesos administrativos.
   - Extensión y etapas de la planeación.
   - Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
   - Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5. **Indicadores de personal.-** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

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

6. **Indicadores Interfásicos. -** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

   - Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
   - La demanda y oferta en el tiempo.
   - Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
   - Satisfacción permanente de los usuarios.
   - Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
   - Número de quejas, atención y corrección.
   - Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
   - Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad…"[25]

2.4.9. USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN:

El uso de indicadores en la auditoría permite medir:

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

[25] http:/www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al contexto actual de la administración pública, se pretende llevar a cabo una política de rendición de cuentas y poner a disposición de la sociedad un Sistema de Indicadores, que desemboque en la vinculación de quienes toman decisiones y los que las aceptan.

2. Además, la implementación de indicadores permite evaluar la situación de los Gobiernos Seccionales del país en el contexto nacional y regional; pasando entonces no solo a ser un asunto de mera estadística; sino también de política. Con todo y esto surge la inquietud de si los sistemas de medición actuales, responden claramente a la disponibilidad, calidad, relevancia, oportunidad y a las necesidades, nuevas y cambiantes de la sociedad.

3. Por tal motivo, la auditoría de gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones, a fin de medir e informar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente

4. El Manual de indicadores es un insumo base para la elaboración y construcción de los indicadores por cada uno de los procesos al interior de ella. De acuerdo a esto, el Manual de Indicadores resulta ser una herramienta prepositiva de manera permanente consulta para cada uno de los consultores del Programa Gobierno en Línea.

5. Así mismo, la utilidad de tener un manual que oriente en la estandarización en la presentación de los indicadores (hoja de vida) permite fortalecer la imagen institucional del programa tanto interna como externa, generando productos de alta calidad alineados con la filosofía del Sistema de Gestión de Calidad.

RECOMENDACIONES

Al Gobierno Municipal de Paute:

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. La entidad Municipal no contó con un plan de capacitación en el que todos sus servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan, capacitación que puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

2. El Director Administrativo, requerirá del Jefe de Recursos Humanos la planificación sobre capacitación de los servidores de la municipalidad que deberá ejecutarse sobre la base y temas de interés institucional. Así mismo, deberá organizar la estructura de una administración de personal, que permita ejecutar la evaluación del desempeño de los servidores como fundamento para su clasificación y ascensos en la escala establecida. Además deberá normar o actualizar el orgánico funcional; el Jefe de Personal mantendrá expedientes del personal de empleados y trabajadores de la entidad, tanto en medios documentales como magnéticos. Esta información será actualizada periódicamente de acuerdo con la información que se presente o requiera la Entidad.

3. Se recomienda la elaboración de indicadores de gestión que permitan medir la evaluación de desempeño bajo la forma o procedimientos técnicos apropiados que permitan evaluar la productividad y calidad de los servicios que proveen los servidores municipales.

ÁREA FINANCIERA

1. La Dirección Financiera debe procurar una mayor gestión en la recuperación o recaudación de ingresos, bajo condiciones de asegurar el cumplimiento de metas presupuestarias, de manera que posibilite el financiamiento del gasto de inversión en condiciones de seguridad y continuidad.

2. Realizará una evaluación permanente del presupuesto, que permita determinar oportunamente las inconsistencias que se presenten con relación a lo planificado y tomar las acciones correctivas del caso.

ÁREA OPERATIVA DE SERVICIOS

1. Conformaran comisiones para la elaboración de indicadores de gestión que permitan medir en forma apropiada los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento del plan de inversiones de la Institución.

2. Con la participación de los actores sociales en mesas de diálogo, se realicen la evaluación y retroalimentación de los resultados del Plan de Desarrollo Cantonal de Paute 2001-2005.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad,** 3R editores, Bogotá.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de Mando Integral,** Editorial Gestión 2000, España.
- Mejía Lira José, **La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas**, México 2003, Primera edición, Editorial Miguel Porrua.
- **Franklin, Enrique B. (2007): Auditoria Administrativa gestión estratégica del cambio, Editorial pearson, México.**
- Salgerio Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando,** Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
- Manual de Auditoría de Gestión, expedido por la Contraloría General del Estado, publicado en Registro Oficial 469 del 7 de diciembre del 2001.
- Normas de Control Interno, aplicables en entidades y organismos del sector público, que se encuentran bajo el ámbito de competencia de la Contraloría General del Estado, Acuerdo 020-CG, difundidas en Edición Especial 6 del Registro Oficial del 10 de octubre 2002.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), acuerdo 2002-73, publicada en Suplemento del Registro Oficial 595, del 12 de junio del 2002.
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- http://www.asip.org.ar/es/revistas/58/jordan/jordan_04.php
- www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf
- http://contraloria.gob.ec
- http:/www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.
- http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3539/1/658x4429.pdf
- http://funcionpublica.gob.mx/pt/obligaciones…/guía_auditoria.pdf
- http://www.buenosaires.gov.ar/…/auditoria…gestion_empresas_soc…estado.p…
- http//www.monografias.com
- http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf
- http:// www.senplades.gob.ec