



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del Título de:**

**LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA –  
CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA,  
PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.

**AUTORAS:**

KATTY MARICRUZ YUMBO VARGAS

DAMARIS BELÉN CHICAIZA PILLAPA

**PUYO-ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del Título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado por las Srtas. Damaris Belén Chicaiza Pillapa y Katty Maricruz Yumbo Vargas, el cual ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo

**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

.....  
Lic. Mónica Elina Brito Garzón

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotras, Damaris Belén Chicaiza Pillapa y Katty Maricruz Yumbo Vargas, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 05 de Enero de 2016.

Damaris Belén Chicaiza Pillapa

C.I.N-° 1600506982-2

Katty Maricruz Yumbo Vargas

C.I.N-° 160054430-6

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la existencia, por nunca haberme dejado sola y por la fuerza que me ha dado en los momentos más difíciles y haber permitido llegar al final de mi carrera.

A mis padres por ser mis pilares fundamentales, con su ejemplo, amor incondicional y valores infundidos supieron apoyarme siempre, su esmero y sacrificio me enseñó a cumplir mis metas y sueños.

A mis hermanos que con su amor, alegría y apoyo incondicional supieron estar a mi lado en el largo trayecto de mi vida, dándome fuerza aconsejándome para que nunca cambie mis ideales y cumpla mis sueños.

Damaris

A Dios, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos, quien ha iluminado mi sendero cuando más oscuro ha estado, el que me ha dado fortaleza para continuar en etapas difíciles; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

A mi esposo y a mis hijos, que son mi razón de vivir y de superación, quienes con profundo amor, paciencia y comprensión comparten mis anhelos y esperanzas.

Katty

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por habernos permitido llegar hasta este momento tan especial en nuestra vida y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además su infinita bondad y amor.

A la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, a sus autoridades y empleados que con su tiempo y apoyo nos permitieron la realización del presente trabajo investigativo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Contabilidad y Auditoría por aportar con el conocimiento para el desempeño de nuestra profesión, por brindarnos la oportunidad de compartir con nuestros profesores y compañeros durante nuestra formación académica.

A la Dra. Martha Flores y a la Lic. Mónica Brito por haber sido nuestra guía, por su apoyo, su conocimiento, su experiencia y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.

Damaris Chicaiza

Katty Yumbo

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 La Auditoría.....	7
2.2.1.1 Definición.....	7
2.2.1.2 Objetivos de la Auditoría.....	7
2.2.1.3 Importancia de la Auditoría.....	8
2.2.1.4 Alcance de la Auditoría.....	8
2.2.1.5 Clasificación de la Auditoría.....	8
2.2.2 Gestión.....	11

2.2.2.1	Definición de Gestión.....	11
2.2.3	Auditoría de Gestión.....	12
2.2.3.1	Definición de Auditoría de Gestión.....	12
2.2.3.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	12
2.2.3.3	Importancia de la Auditoría de Gestión.....	13
2.2.3.4	Características de la Auditoría de Gestión.....	13
2.2.3.5	Ventajas de la Auditoría de Gestión.....	14
2.2.3.6	Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	14
2.2.3.7	Técnicas de Auditoría de Gestión.....	15
2.2.3.8	Indicadores de la Auditoría de Gestión.....	17
2.2.3.9	Fases de la Auditoría de Gestión.....	18
2.2.4	Control Interno.....	19
2.2.4.1	Definición.....	19
2.2.4.2	Fines del Control Interno.....	20
2.2.4.3	Objetivos del Control Interno.....	20
2.2.4.4	Componentes del Control Interno.....	21
2.2.4.5	Métodos de Evaluación del Control Interno.....	23
2.2.5	Papeles de Trabajo.....	23
2.2.5.1	Definición de Papeles de Trabajo.....	23
2.2.5.2	Objetivos de los Papeles de Trabajo.....	24
2.2.5.3	Contenido Básico de los Papeles de Trabajo.....	24
2.2.5.4	Archivo de los Papeles de Trabajo.....	24
2.2.6	Hallazgos de Auditoría.....	25
2.2.6.1	Definición de Hallazgo.....	25
2.2.6.2	Atributos del Hallazgo.....	25
2.2.7	Marcas de Auditoría.....	26
2.2.7.1	Definición de Marcas.....	26
2.2.7.2	Objetivos de las Marcas de Auditoría.....	26
2.2.7.3	Clasificación de las Marcas de Auditoría.....	27
2.2.8	Informe de Auditoría.....	27
2.2.8.1	Definición de Informe.....	27
2.2.8.2	Características del Informe.....	28
2.2.9	Riesgos de Auditoría.....	29

2.2.9.1	Definición de Riesgo.....	29
2.2.9.2	Tipos de Riesgos.....	30
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	30
2.3.1	Hipótesis General.....	30
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	31
2.4	VARIABLES.....	31
2.4.1	Variable Independiente.....	31
2.4.2	Variable Dependiente.....	31
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1.1	Bibliográfica - Documental.....	32
3.1.2	De Campo.....	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.1	Descriptiva.....	32
3.2.2	Explicativa.....	33
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3.1	Población.....	33
3.3.2	Muestra.....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
3.4.1	Métodos.....	33
3.4.1.1	Deductivo.....	33
3.4.1.2	Analítico.....	34
3.4.1.3	Estadístico.....	34
3.4.2	Técnicas.....	34
3.4.2.1	Observación.....	34
3.4.2.2	Encuesta.....	34
3.5	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	34
3.5.1	Encuesta al Personal de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo	35
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	45
4.1	TÍTULO	
	Auditoría de Gestión a la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, para el ejercicio fiscal 2012.....	45
4.1.1	Introducción.....	45



4.1.2	Beneficiarios.....	46
4.1.3	Tiempo para la ejecución.....	46
4.1.4	Equipo Técnico Personal.....	46
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	47
4.2.1	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	54
4.2.2	Fase II: Planificación.....	65
4.2.3	Fase III: Ejecución.....	74
4.2.4	Fase IV: Comunicación de Resultados.....	100
4.2.5	Fase V: Seguimiento.....	116
	CONCLUSIONES.....	117
	RECOMENDACIONES.....	118
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	ANEXOS.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Marcas de Auditoría.....	26
Tabla 2:	Población de la Secretaría del Agua.....	33
Tabla 3:	Conocimiento de las funciones a desempeñar.....	35
Tabla 4:	Poder de decisión en el cargo que ocupa.....	36
Tabla 5:	Realiza las tareas para las que fue contratado.....	37
Tabla 6:	Capacitación al Personal.....	38
Tabla 7:	Reglamento Interno de la Institución.....	39
Tabla 8:	Cuenta con un adecuado sistema de selección de personal.....	40
Tabla 9:	Planes de acción para la institución.....	41
Tabla 10:	Incumplimiento de metas afecta toma de decisiones.....	42
Tabla 11:	Ejecución de una auditoría de gestión.....	43
Tabla 12:	Adecuado ambiente laboral.....	44
Tabla 13:	Número de Funcionarios.....	92
Tabla 14:	Periodicidad de evaluación.....	93
Tabla 15:	Duplicidad de funciones.....	94
Tabla 16:	Cumplimiento del plan.....	95
Tabla 17:	Entrega de información.....	96
Tabla 18:	Acceso a movilización.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Árbol de Problemas.....	3
Gráfico 2:	Conocimiento de las funciones a desempeñar.....	35
Gráfico 3:	Poder de decisión en el cargo que ocupa.....	36
Gráfico 4:	Realiza las tareas para las que fue contratado.....	37
Gráfico 5:	Capacitación al Personal.....	38
Gráfico 6:	Reglamento Interno de la Institución.....	39
Gráfico 7:	Cuenta con un adecuado sistema de selección de personal.....	40
Gráfico 8:	Planes de acción para la institución.....	41
Gráfico 9:	Incumplimiento de metas afecta toma de decisiones.....	42
Gráfico 10:	Ejecución de una auditoría de gestión.....	43
Gráfico 11:	Adecuado ambiente laboral.....	44
Gráfico 12:	Orgánico Estructural.....	59
Gráfico 13:	Número de Funcionarios.....	92
Gráfico 14:	Periodicidad de evaluación.....	93
Gráfico 15:	Duplicidad de funciones.....	94
Gráfico 16:	Cumplimiento del plan.....	95
Gráfico 17:	Entrega de información.....	96
Gráfico 18:	Acceso a movilización.....	97

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta al Personal de la Institución.....	121
Anexo 2:	RUC.....	123
Anexo 3:	La Institución.....	125

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es una Auditoría de Gestión a la Secretaría de Agua – Centro Zonal Puyo, cantón y provincia de Pastaza, para el ejercicio fiscal 2012, la misma que nos permitirá determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía con la cual realiza sus operaciones y el nivel de cumplimiento con respecto a la normativa y disposiciones legales que rigen a la misma.

Se aplicaron diferentes métodos y técnicas de investigación: el método analítico para la interpretación de los gráficos, las encuestas al personal de la institución y la aplicación de indicadores de gestión; el sistema de control interno basado en el Método Coso I, evalúa las actividades y procesos operativos que se llevan a cabo en la institución.

Como resultado de la investigación se obtiene que no se ha previsto mecanismos para la actualización de procesos, no existe indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos de gestión, además no se comunica al personal sobre los cambios en la planificación y se recomienda al directorio:

- La planificación de las actividades debido a que esto constituye una estrategia anticipada al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se considera el empleo de indicadores de gestión, lo cual permitirá las acciones correctivas en forma eficiente y eficaz.
- La institución no puede descuidar la capacitación al talento humano, por cuanto esto genera el desarrollo eficiente de cada proceso efectuado.

**Palabras Clave:** Auditoría de Gestión, Secretaría del Agua, Control Interno, Coso I.

.....  
Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo

**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

## SUMMARY

This research is a management audit of the wáter-zonal center secretary Puyo, province of Pastaza canton and for the 2012 fiscal year, the same that allow us to determine the level of efficiency, effectiveness and economy which conducts its operations and the level of compliance with respect to the rules and laws that govern it.

Different methods and research techniques were applied: the analytical method for the interpretation of graphs, polls staff of the institution and application of performance indicators; the internal control system base don the COSO I method evaluates the activities and operational processes carried out in the institution.

As a result of this research is obtained that is not provided by mechanisms for updating processes, there are no indicators on the implementation of the objectives of management, and not communicating to staff about changes in planning and recommends the Listing Results:

The planification activities because this is an meeting the institutional objectives strategy.

The use of performance indicators is a considered, allowing corrective actions efficiently and effectively.

The institution can not neglect the human talent training, because this creates the efficient development of each process performed.

**KEY WORDS:** Audit management, water secretariat, Internal Control, I Coso.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo investigativo está direccionado al desarrollo de una Auditoría de Gestión a la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, para el ejercicio fiscal 2012.

La investigación se ha desarrollado de la manera sencilla y clara, que se resume en los siguientes capítulos:

En el Capítulo Uno se describe el Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

En el Capítulo Dos se extracta toda la indagación que se refiere a los antecedentes investigativos, se desarrolla el marco teórico en donde se revisa los fundamentos teóricos de la auditoría, fases de la auditoría, control interno, técnicas de auditoria, indicadores de gestión, papeles de trabajo, índices y referencias, marcas y fundamentos legales de la auditoría de gestión.

En el Capítulo Tres se detalla sobre la metodología, en la cual se describe la modalidad de la investigación, tipos de investigación, métodos, técnicas de recolección de información e instrumentos utilizados, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

En el Capítulo Cuatro se expone la propuesta de solución a la problemática estudiada por lo que aquí se detalla el desarrollo de la auditoría de gestión con todas sus fases.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

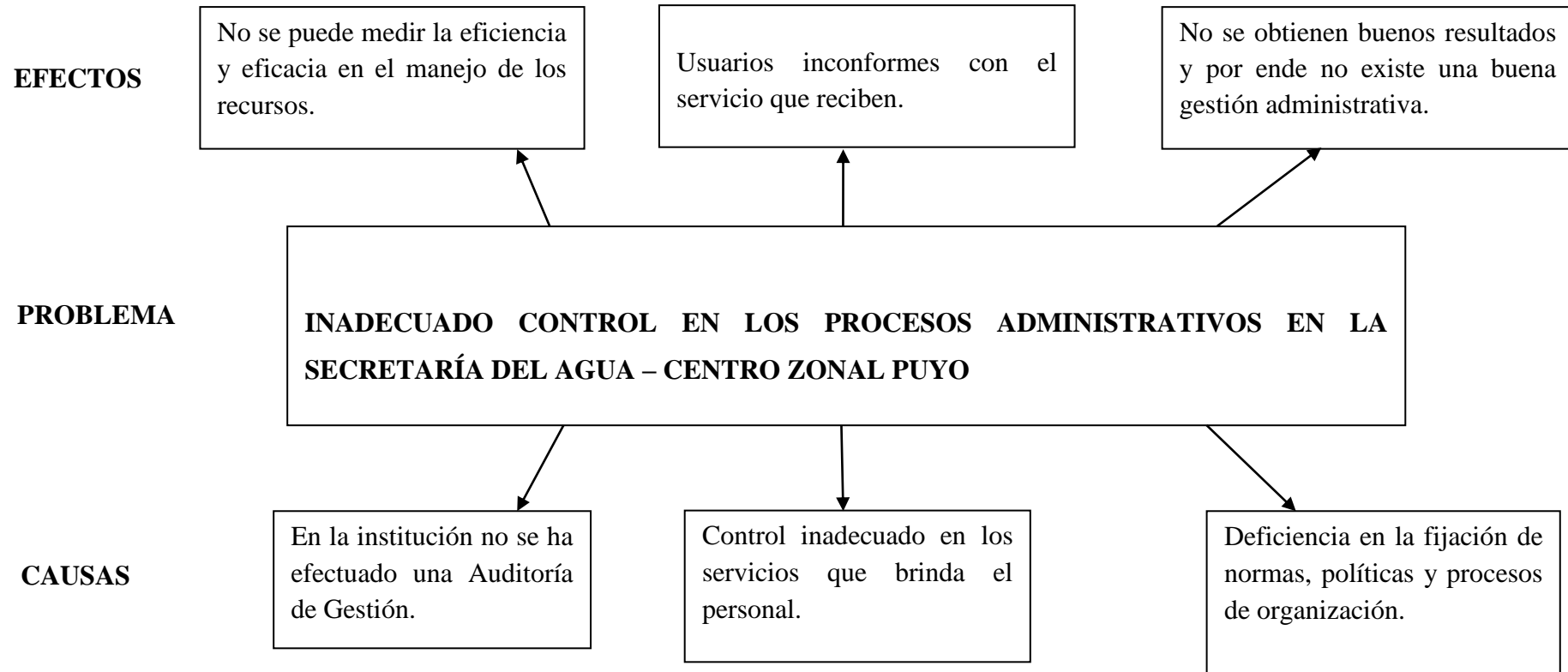
En la actualidad la información económica que producen las instituciones se ha constituido en su base fundamental, por esta razón es importante efectuar Auditorías de Gestión, lo cual contribuye a los administradores en la toma de decisiones. Cabe recalcar que la institución que efectúe una Auditoría de Gestión en sus operaciones le permitirá conocer cómo está la entidad, la importancia de tener una planificación que permita verificar y aplicar controles para dar una mejor visión sobre su gestión.

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta de control y supervisión que permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos que se manejan en la institución; siendo la base de esta, la evaluación del control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión.

El Centro Zonal Puyo, tiene como propósito el conducir la gestión integral de los recursos hídricos por demarcación hidrográfica, aplicando la planificación hídrica establecida para las cuencas hidrográficas y administrar con eficiencia el recurso hídrico.

La Secretaría del Agua del Centro Zonal Puyo presenta un inadecuado control al momento de evaluar los procesos administrativos, esto se debe a que en la institución no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión, debido a que los directivos no han tomado la importancia necesaria en ejecutar la misma, lo cual ha ocasionado que no se pueda medir la eficiencia y eficacia con la cual se han venido administrando los recursos, encaminados en la consecución de los objetivos institucionales. Para lo cual se debería establecer normas, políticas, estrategias y procedimientos claros de organización para una buena gestión administrativa.

**Gráfico 1 Árbol de Problemas**



**Fuente:** Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras



### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Auditoría de Gestión aplicada a la Secretaría del Agua del Centro Zonal Puyo, contribuirá en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión administrativa?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El presente estudio de Auditoría de Gestión se realizará en la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, para el ejercicio fiscal 2012. La cual se encuentra ubicada en la calle Eugenio Espejo y Ramiro Fernández.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación justifica su importancia ya que los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo institucional, permitiéndole alcanzar sus metas y objetivos planteados.

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión, tiene como utilidad y justificación permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al fortalecimiento y estabilidad institucional.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la institución están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, además se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos, el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con la que se manejan los recursos en la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza para el ejercicio fiscal 2012.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos empleados en la institución.
- Aplicar las fases y las técnicas de auditoría para la detección de falencias en la utilización de los recursos.
- Presentar un informe en el cual se dará a conocer los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoría.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha considerado beneficioso investigar acerca de los enfoques que poseen diferentes autores con relación a otros trabajos investigativos de similar contenido, a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

(Vasco Amores, 2010), en la aplicación de Auditoría de Gestión al Departamento de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército extensión Latacunga, indica que:

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta de vital importancia para evaluar el desempeño de los procesos y actividades de este departamento; enfocada a la consecución de la economía, eficacia y eficiencia de los procesos y actividades que se desarrollan en la Escuela Politécnica. (p.30)

(Basantes Valverde & Orozco Chávez, 2010) en la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Empresa Qualiti Provincia de Chimborazo – Riobamba para el período Septiembre – Diciembre 2009, establece que: “La Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados” (p.17).

(Chávez Cárdenas & Pilco Amanta, 2011) en la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período Enero – Diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa, establece que:

Es necesaria la Auditoría de Gestión porque mediante ella se evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización más razonable los recursos y mejorar las actividades desarrolladas. (p.10)

De acuerdo a las exposiciones anteriores se añade la importancia de la Auditoría de Gestión debido a que se constituye como un instrumento operativo y dinámico que facilita la evaluación de la institución, contribuyendo al desarrollo eficiente de las actividades realizadas al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 La Auditoría**

#### **2.2.1.1 Definición de Auditoría**

Según (Arens, 2007) Menciona que: “Es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos” (p.3).

Según (Madariaga, 2004) la auditoría es “Un examen sistemático de los registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas” (p.13).

Según (Holmes, 2006) Menciona que: “Es un proceso objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas y financiera efectuada con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones” (p. 10).

#### **2.2.1.2 Objetivos de la Auditoría**

Para (Blanco Luna, 2012) los objetivos son:

- Examinar las actividades operativas, administrativas, financieras de un ente, para establecer el grado en que sus funcionarios cumplen con sus atribuciones, administran y utilizan los recursos de forma eficiente, eficaz y si la información que producen es oportuna, confiable y adecuada.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la prestación de servicios o la producción de bienes, por los organismos y de ser posible cuantificar el impacto en la comunidad de las operaciones examinadas.

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales aplicables a la ejecución de las actividades desarrolladas por los entes públicos y privados.
- Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno, contribuir a fortalecimiento de la gestión institucional y promover su eficiencia operativa y de apoyo.

### **2.2.1.3 Importancia de la Auditoría**

Para (Aguirre Ormaechea, 2005) establece que:

La auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene la plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables, es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. (p.33)

### **2.2.1.4 Alcance de la Auditoría**

Para (Dávalos & Córdova, 2001) “ Es una de las bases fundamentales de la labor de auditoría y fase importante de su planeamiento, consiste en la extensión o profundidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría, adoptados en función de solidez o debilidad del control interno, de la naturaleza, volumen o complejidad de las operaciones del ente examinado” (p.9).

### **2.2.1.5 Clasificación de las Auditorías**

Para (Dávalos, 2004) se clasifican en:

a) Por la Procedencia del Auditor

- Auditoría Externa

Consiste en examinar y evaluar una determinada realidad por personal externo al ente auditado, para emitir una opinión independiente sobre el resultado de las

operaciones y la validez técnica del sistema de control que está operando en el área auditada.

- Auditoría Interna

Es una función de control al servicio de la alta dirección empresarial. El auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la responsabilidad de otras personas en la organización. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa.

b) Por su Área de Aplicación

- Auditoría Financiera

Es el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado.

- Auditoría Administrativa

Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

- Auditoría Operacional

Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

- Auditoría de Gestión

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programar, proyectos u operaciones, en

relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio-económico de sus actividades.

- Auditoría Integral

La auditoría integral está dada por el desarrollo integrado de la de auditoría financiera, operacional y legal. Tiene como objeto de estudio los respectivos campos de las finanzas, la administración y el derecho, en relación con su aplicación a las operaciones económicas, de los entes auditados.

- Auditoría Gubernamental

Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realizaba todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental. Esta evaluación se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas y unidades administrativas de dichas entidades.

c) Especializada en Áreas Específicas

- Auditoría del Área Médica

Es la revisión sistemática, exhaustiva y especializada que se realiza a las ciencias médicas y de la salud, aplicadas solo por especialistas de disciplinas médicas o similares con el fin de emitir un dictamen especializado sobre el correcto desempeño de las funciones y actividades del personal médico.

- Auditoría al desarrollo de obras y construcciones

Es la revisión técnica especializadas que se realiza a la edificación de construcciones. Su propósito es establecer un dictamen especializado sobre la correcta aplicación de las técnicas, cálculos, métodos y procedimientos de la ingeniería civil y la arquitectura.

- Auditoría Fiscal

Es la revisión exhaustiva, pormenorizada y completa que se realiza a los registros y operaciones contables de una empresa, así como la evaluación de la correcta elaboración de los estados financieros.

- Auditoría Laboral

Es la evaluación de las actividades, funciones y operaciones relacionadas con el factor humano de una empresa, su propósito es dictaminar sobre el adecuado cumplimiento en la selección, capacitación, desarrollo del personal y demás actividades que intervienen en la gestión de personal de una empresa.

- Auditoría de Proyectos de Inversión

Es la revisión y evaluación que se realiza a los planes, programas y ejecución de las inversiones de los recursos económicos de una institución pública o privada, con el propósito de dictaminar sobre el uso y control correctos de esos recursos, evaluando que su aplicación sea exclusivamente para cumplir el objetivo del proyecto.

- Auditoría Ambiental

Es la evaluación que se hace de la calidad del aire, la atmósfera el ambiente, las aguas, los ríos, los lagos y océanos, con el fin de dictaminar sobre las medidas preventivas y correctivas que disminuyan y eviten la contaminación.

- Auditoría Informática

Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales o compartidos o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipo periférico y demás componentes.

## **2.2.2 Gestión**

### **2.2.2.1 Definición**

Según (Davalos, 2004) es la: “Realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa”.



Según (Cepeda, 2007) la define como: “la óptica aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida”.

### **2.2.3 Auditoría de Gestión**

#### **2.2.3.1 Definición**

Según (Leonard, 2001) dice: “Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Según (Fernández Arena, 2002) Sostiene que la Auditoria de Gestión: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Según (Maldonado, 2011) “Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar”.

#### **2.2.3.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Para (Graig Cooper, 2006) La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros
  - Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados
  - Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
  - Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
  - Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- (p.37)

### **2.2.3.3 Importancia de la Auditoría de Gestión**

Para (Soto, 2009) manifiesta que:

La Auditoría de Gestión es importante porque ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor al talento humano y acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para logara los objetivos para los cuales fue creada la institución. (p.14)

### **2.2.3.4 Características de la Auditoría de Gestión**

Para (Cepeda, 2007) manifiesta que son muchas las características que identifican a la Auditoría de Gestión del resto de las auditorías, entre ellas menciona las principales:

- Es un examen que evalúa la administración y gestión integral de la organización en la aplicación del control interno y el logro de la misión, visión, políticas, objetivos.
- Es un proceso continuo de evaluaciones que finaliza con la formulación de recomendaciones constructivas hacer aplicadas en la organización.

- Requiere de personal profesional, experimentado y con criterio técnico gerencial.
- Presenta un informe formal con conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos, con la finalidad de lograr las “E” eficacia y eficiencia de las operaciones operativas.

### **2.2.3.5 Ventajas de la Auditoría de Gestión**

- Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.
- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.
- Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Al comenzar a realizar análisis organizacionales el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

### **2.2.3.6 Propósitos de la Auditoría de Gestión**

Para (Cepeda, 2007) los propósitos más relevantes son:

- a) Medición y Comparación de Logros.- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá

promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- b) Control Interno Eficaz.- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos.
- c) Cultura de la Responsabilidad.- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- d) Mejoramiento de la planificación.- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

### **2.2.3.7 Técnicas de Auditoría de Gestión**

Para (Maldonado, 2011) Se clasifican de la siguiente manera:

- a. Técnicas de Verificación Ocular
  - Comparación.- Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.
  - Observación.- Es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones.
  - Revisión selectiva.- Constituye una técnica frecuente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o

constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

- Rastreo.- Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

#### b. Técnicas de Verificación Verbal

- Indagación.- Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica. Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.
- Análisis.- Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

#### c. Técnicas de Verificación Escrita

- Conciliación.- Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
- Confirmación.- Consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella. Confirmar. Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros.

#### d. Técnicas de Verificación Documental

- Comprobación.- Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho. Comprobar. Examinar verificando la evidencia que apoya una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

- **Computación.-** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas. Computar. Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos.

e. **Técnicas de Verificación Física**

- **Inspección.-** Involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos por cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

### **2.2.3.8 Indicadores de la Auditoría de Gestión**

Para (Maldonado, 2011) son los siguientes:

- **Economía:** Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.
- **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Ética:** Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. Un buen marco ético gubernamental está fundamentado en el principio de que el servicio público es un cargo o responsabilidad pública; suministra alguna confianza de que las decisiones se toman imparcial y objetivamente y en el interés del público. Actuar bajo un buen marco ético gubernamental deja claro que tipo de conducta no es aceptable en el gobierno; que las decisiones son tomadas por los méritos de los asuntos; que las explicaciones por las acciones gubernamentales serán aceptadas por el público; y que la confianza en el gobierno será fortalecida. Además, el apego a un marco ético sano le permite al gobierno enfocarse en lo sustancial de una política o directriz en lugar de tener sus prioridades influidas por intereses o favoritismo político.

- **Ecología:** La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma, especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan el medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado.

### **2.2.3.9 Fases de la Auditoría de Gestión**

Para (Graig Cooper, 2006) las fases son las que se mencionan a continuación:

#### **1. Fase I.- Conocimiento Preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **2. Fase II.- Planificación**

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

### 3. Fase III.- Ejecución

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

### 4. Fase IV.- Comunicación de Resultados

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere pues no solo se revelará las deficiencias existente como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### 5. Fase V.- Seguimiento

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

## **2.2.4 Control Interno**

### **2.2.4.1 Definición**

Según COSO es: “Un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”.

Según (Cepeda, 2007) es “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos institucionales” (p.4).



Según (Estupiñan Gaitán, 2006) el control interno es “Un conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos” (p.6).

#### **2.2.4.2 Fines del Control Interno**

Para (Mantilla, 2009) los fines son los siguientes:

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjera
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

#### **2.2.4.3 Objetivos del Control Interno**

Según (Cepeda, 2007) El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).

- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo). (p.7)

#### **2.2.4.4 Componentes del Control Interno**

Según (Mantilla, 2009) El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección al proceso de gestión:

1. Ambiente de Control.- Establece en torno a la organización, para influenciar la conciencia de control de su gerente. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura.
2. Evaluación de Riesgos.- Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben ser valorados. Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente.

La Evaluación de Riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, regulatorias y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

3. Actividades de Control.- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

4. Información y Comunicación.- Deben identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente a cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa de negocios.

También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de la administración deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

5. Supervisión y Monitoreo.- Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, es decir, se enfoca en la evaluación de las actividades de control, las mismas que se encuentran en desarrollo y requiere ser reforzados o remplazadas debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables con la finalidad de que el sistema pueda reaccionar en forma dinámica.

El monitoreo se lleva a cabo en tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los diferentes niveles de la organización de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades bajo control o mediante la combinación de ambas modalidades.

### **2.2.4.5 Métodos de Evaluación del Control Interno**

Según (De la Peña Gutiérrez, 2009) Para la evaluación del control interno se utilizan diversos métodos entre los más conocidos están:

- a) Narrativa.- Éste método consiste en describir en forma clara, objetiva y sintética los diferentes procesos que tienen lugar en la entidad sujeta a auditoría, se debe señalar cada una de las áreas, con indicación de la gerencia y responsables de cada uno de los procesos, se debe poner énfasis en los distintos documentos que se generan, autorizan y supervisan, de forma que se detecte todos los controles existente y establecidos por la entidad auditada.
- b) Cuestionarios.- Consiste en diseñar una serie de preguntas para cada una de las áreas a auditarse, las cuales deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de la aplicación de los cuestionarios se obtendrán respuestas afirmativas que representan una fortaleza en la estructura de control interno y respuestas negativas que indican una debilidad.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

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

- c) Flujogramas.- Consiste en la elaboración de diagramas que representa gráficamente el flujo de los procesos de las diferentes actividades a través de las distintas áreas y el personal que interviene, mediante la utilización de símbolos que permitan identificar los circuitos operativos del proceso de análisis. Este método tiene la ventaja frente a otros, porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada y facilita la identificación o ausencia de controles.

### **2.2.5 Papeles de Trabajo**

#### **2.2.5.1 Definición de Papeles de Trabajo**

Según (Aguirre Ormaechea, 2005) “Los papeles de trabajo son la prueba material del trabajo efectuado por el auditor, que contienen los datos e información obtenidos

durante el examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe”(p.33).

#### **2.2.5.2 Objetivos de los Papeles de Trabajo**

- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Permitir el control del trabajo realizado mediante la revisión de los papeles de trabajo por un tercero competente.

#### **2.2.5.3 Contenido Básico de los Papeles de Trabajo**

1. Nombre del cliente (entidad auditada).
2. Fecha del examen.
3. Descripción del propósito del papel de trabajo.
4. Nombre de la persona que lo ha preparado y fecha.
5. Nombre de la persona que lo ha revisado y fecha.
6. Referencia de la hoja de trabajo.
7. Detalles, cifras y explicaciones necesarias.
8. Referencia cruzada de los datos que aparecen en la hoja con los contenidos en otras hojas.
9. Conclusiones alcanzadas del trabajo efectuado.

#### **2.2.5.4 Archivo de los Papeles de Trabajo**

Para (Cardozo, 2006) Los papeles de trabajo deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos. Los archivos de los papeles de trabajo de una auditoría generalmente suelen clasificarse en dos tipos: archivo permanente y archivo corriente.

##### a) Archivo Permanente

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente es el de tener disponible la información que se necesita en forma continua sin tener que reproducir esta información cada año.

El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Consiste en la obtención de una comunicación escrita de un tercero independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones del hecho económico y de informar válidamente sobre la misma.

b) Archivo Corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balance de comprobación de trabajo, asientos de ajuste, reclasificación y cédulas de apoyo.

## **2.2.6 Hallazgos de Auditoría**

### **2.2.6.1 Definición de Hallazgo**

Según (Estupiñan Gaitán, 2006) “Es toda la información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles, y por lo tanto, merecen ser comunicados en el informe”.

### **2.2.6.2 Atributos del Hallazgo**

Para (De la Peña Gutiérrez, 2009) son:

- Condición: Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.
- Criterio: Son parámetros de comparación a las normas aplicables a la situación encontrada, que permiten la evaluación de la situación actual. Es la disposición legal o normativa de cómo deben hacer las actividades o transacciones examinadas.
- Causa: Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por lo que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para ser convincente al lector.
- Efecto: Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causado por el fracaso en el logro de las metas.

## 2.2.7 Marcas de Auditoría

### 2.2.7.1 Definición

Según (Bacón, 2007) menciona que:

Son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor. (p.78)

**Tabla 1 Marcas de Auditoría**

<b>MARCA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
þ	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
^	Sumas verificadas
Σ	Totalizado
©	Conciliado
≠	Diferencias
&	Sobrante
FD	Falta documento
€	Error en el Registro
λ	Cheques girados y no cobrados
F	Faltante
II	Inspeccionado
ND	Notas de débito
NC	Notas de crédito
√	Revisado
Ø	Inspección física

**Fuente:** Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Las Autoras

### 2.2.7.2 Objetivos de las Marcas de Auditoría

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
4. Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

### **2.2.7.3 Clasificación de las Marcas de Auditoría**

Por las características especiales de cada una, las marcas de auditoría pueden ser de dos tipos:

#### a) Marcas de Auditoría Estándar

Las marcas estándar se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean. Son de utilización y aceptación general.

#### b) Marcas de Auditoría Específicas

Las marcas específicas no de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie o calce de los papeles de trabajo. Estas dependen de cada auditoría específica y según el usuario. No son las mismas marcas en una empresa que en otra, ni son las mismas en un tipo de auditoría que en otro.

## **2.2.8 Informe de Auditoría**

### **2.2.8.1 Definición de Informe de Auditoría**

Según (Arens, 2007) indica que: “Los informes de auditoría son esenciales para la auditoría u otro proceso de certificación porque informan a los usuarios sobre lo que hizo el auditor y las conclusiones a las que llegó” (p.37).



### 2.2.8.3 Características del Informe de Auditoría

La preparación y presentación del informe de auditoría o reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. Las cualidades de mayor relevancia se describen a continuación:

- **Importancia del Contenido:** Los asuntos de los que trata el informe escrito, deben tener suficiente importancia para justificar su inclusión y la atención de los servidores(as) a los que va dirigido. Deben evitarse los temas de una importancia relativa menor.
- **Completo y Suficiente:** El informe debe dar cuenta de todos los aspectos comprendidos y resultantes de la labor de auditoría, brindando la información necesaria para la adecuada interpretación de los temas tratados. Si bien el informe debe ser conciso, contendrá los antecedentes suficientes sobre los objetivos y alcance del trabajo, la descripción de las observaciones, recomendaciones, la opinión del auditado y la conclusión u opinión del Auditor Interno, teniendo en cuenta una perspectiva adecuada.

El Auditor Interno debe partir del supuesto que el lector no tiene conocimiento de la materia analizada; por lo tanto, el informe explicará suficientemente los hechos o circunstancias y expondrá sus conclusiones y recomendaciones con claridad.

- **Utilidad:** Su propósito es generar una acción constructiva, ayudar al auditado, a la entidad y conduce a la obtención de mejoras que resulten necesarias.
- **Oportunidad:** Debe emitirse sin retraso a fin de permitir una rápida acción correctiva. La oportunidad siempre es importante a fin de que promueva mejoras sustanciales en las operaciones de la entidad o área auditada.
- **Objetividad:** La objetividad se obtiene brindando información real y libre de distorsión. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones deben expresarse de forma parcial

Las observaciones y conclusiones del informe, deben estar sustentadas por evidencia válida y suficiente, que conste en los papeles de trabajo. Se deben preparar informes que reflejen la realidad de la mejor manera posible, sin inducir a error, enfatizando sólo en aquello que necesita atención.

- **Claridad y Simplicidad:** Los informes deben ser redactados de manera clara y con un ordenamiento lógico. Estas características se relacionan directamente con la eficacia de la comunicación.

Debe evitarse el lenguaje excesivamente técnico y brindar información de apoyo para la comprensión de los temas complejos. Se debe limitar la repetición de conceptos y descripciones en la medida que ello contribuya a la comprensión, ya que el informe puede ser utilizado por otros servidores(as) y no solo por los directamente relacionados con el examen.

- **Concisión:** Los informes completos y concisos cuentan con una probabilidad más elevada de captar la atención y generar acciones eficaces. Los informes concisos, van a los hechos y evitan detalles innecesarios que confundan al servidor(a). Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después del trabajo de campo.
- **Tono Constructivo:** Debe buscar una reacción favorable y de aceptación a las conclusiones y recomendaciones planteadas por el Auditor Interno. Asimismo, se deberá mencionar cuando sea el caso, los logros más destacados observados en la entidad y las fortalezas de aquellas áreas o situaciones que así lo demuestren.
- **Respaldo Adecuado:** Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes, estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

## **2.2.9 Riesgos de Auditoría**

### **2.2.9.1 Definición**

Según (De la Peña Gutiérrez, 2009) “Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

### **2.2.9.2 Tipos de Riesgo**

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- a) **Riesgo Inherente:** Es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información, independientemente de la existencia de los sistemas de control. Este tipo de riesgo depende de:
  - Del tipo de negocio.
  - De su medio ambiente.
  - Del tipo de transacción.
- b) **Riesgo de Control:** Es el riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga, detecte o corrija dichos errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de las pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno.
- c) **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que un error u omisión significativa existente no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría.

El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a:

La ineficiencia de los procedimientos de auditoría aplicados.

La inadecuada aplicación de dichos procedimientos.

Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados.

A la inapropiada interpretación del resultado de los procedimientos.

## **2.3 HIPÓTESIS O IDEA DEFENDER**

### **2.3.1 Hipótesis General**

Al realizar la Auditoría de Gestión a la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo, se logrará fortalecer la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos, en el período fiscal 2012.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- Al realizar el diagnóstico se establecerá las falencias y se realizará las medidas correctivas necesarias.
- Al establecer los hallazgos se logrará optimizar el manejo de los recursos institucionales.
- Con la presentación del informe se facilitará a los directivos en la toma de decisiones institucionales.

## **2.4 VARIABLES**

**2.4.1 Variable Independiente:** Auditoría de Gestión

**2.4.2 Variable Dependiente:** Eficiencia y Eficacia en la gestión administrativa.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se llevó a cabo en la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo y se desarrolló mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.1.1 Bibliográfica – Documental**

Por medio de esta modalidad, se incrementó el conocimiento, gracias a la obtención de información bibliográfica, con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios de varios autores sobre el tema tratado, basándonos en libros, revistas, publicaciones sobre el tema, tesis de grado realizadas anteriormente, así como también de redes de información como es el Internet los que contienen conocimientos que se relacionan al problema investigado ayudando a la recolección, selección, y análisis orientando al desarrollo del trabajo.

#### **3.1.2 De Campo**

Se utilizó datos y estadísticas que nos ayuden a determinar la situación de la institución, así como la información generada en el proceso de sus operaciones, lo que nos permitió obtener criterios auténticos de su realidad, y poder conocer a fondo el problema, con el fin de obtener respuestas que favorezcan la realidad de la entidad.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptiva**

Esta investigación permitió conocer el entorno de la institución y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas administrativas para obtener el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describir la realidad de la institución en un tiempo y espacio determinado involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se puso en juego todos los conocimientos previsto para solucionar el fenómeno estudiado.

### 3.2.2 Explicativa

Mediante este tipo de investigación se explicaron las causas reales del problema y en qué condiciones opera, llegar a las conclusiones y recomendaciones que se puedan realizar.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población está integrada por todos quienes integran la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, la cual está conformada por:

**Tabla 2 Población de la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivo	1
Personal Administrativo	17
Personal Operativo	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

### 3.3.2 Muestra

La población de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, no representa un universo muy extenso, por lo que no es necesario el cálculo de la muestra, por ser una población reducida.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos

#### 3.4.1.1 Deductivo

En la institución se revisó y se analizó los procedimientos administrativos, a través de la recolección de la información; a fin de detectar si se está alcanzando la eficiencia en las operaciones de la entidad.

#### **3.4.1.2 Analítico**

Se utilizó este método mediante la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de las áreas estudiadas y de la descomposición del todo en sus partes, lo que ayudó al análisis de aspectos concretos de la investigación en base a la documentación recolectada.

#### **3.4.1.3 Estadístico**

Este método se utilizó para la recopilación de la información, procesamiento e interpretación de datos obtenidos a través de las encuestas.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación**

La aplicación de esta técnica permitió captar los aspectos más significativos de los procesos que se desarrollan en la institución.

#### **3.4.2.2 Encuesta**

Estas se aplicaron a los funcionarios de la entidad, permitiéndonos conocer sus criterios, sobre el manejo administrativo de la institución.

### **3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

El análisis de los resultados destaca la tendencia o relación fundamental de acuerdo con los objetivos planteados, lo que permite profundizar de manera más certera el conocimiento de estudio sobre el objeto de investigación, dando como resultado un amplio análisis respecto a la institución.

Luego de haber realizado las encuestas al Personal de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, se analizan los resultados obtenidos.

### 3.5.1 Encuesta al Personal de la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo

1.- ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la institución conoce detalladamente las funciones a desempeñar?

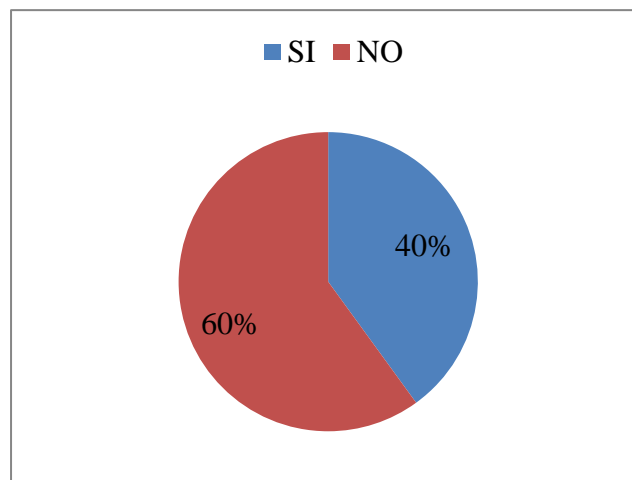
**Tabla 3 Conocimiento de las funciones a desempeñar**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	40
NO	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 2 Conocimiento de las funciones a desempeñar**



**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 40% conocen las funciones que debe desempeñar según el cargo que ocupan y el 60% indica que no conoce detalladamente las funciones a desempeñar.



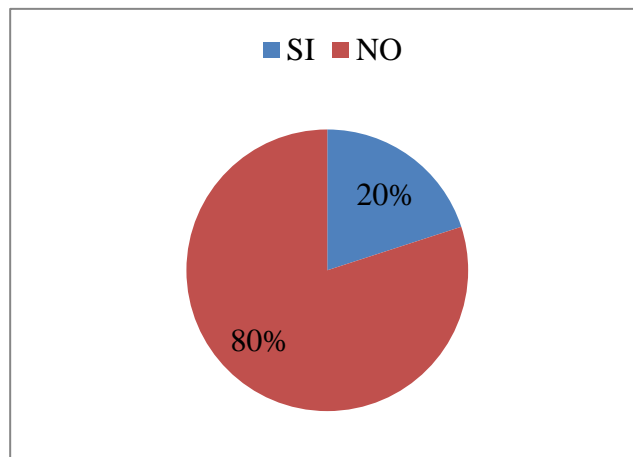
## 2.- ¿Tiene poder de decisión en el cargo que ocupa?

**Tabla 4 Poder de decisión en el cargo que ocupa**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	20
NO	16	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 3 Poder de decisión en el cargo que ocupa**



**Fuente:** Tabla 4  
**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede indicar que el 20% tiene poder de decisión en el cargo que ocupa, mientras que el 80% manifiesta que no lo tiene.

**3.- ¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?**

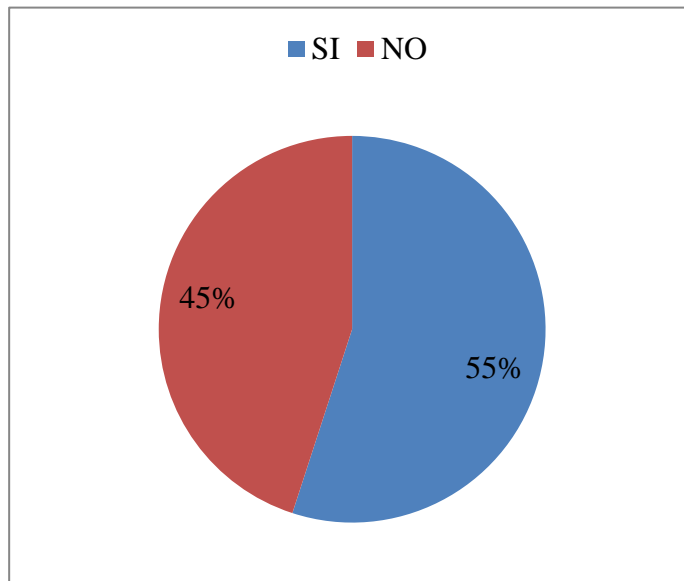
**Tabla 5 Realiza las tareas para las que fue contratado**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	55
NO	9	45
<b>TOTAL</b>	20	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4 Realiza las tareas para las que fue contratado**



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 55% se encuentra realizando las tareas para las cuales fueron contratados y el 45% no lo está realizando.

#### 4.- ¿La capacitación al personal que labora en la Institución es permanente?

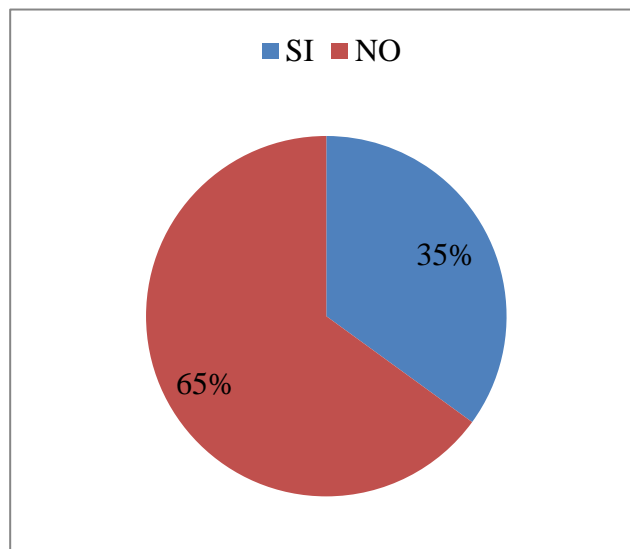
**Tabla 6 Capacitación al personal**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	35
NO	13	65
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 5 Capacitación al personal**



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede observar que el 35% manifiesta que las capacitaciones en la institución son permanentes y el 65% opina que no son permanentes las capacitaciones.

## 5.- ¿Tiene usted claro conocimiento del Reglamento Interno de la Institución?

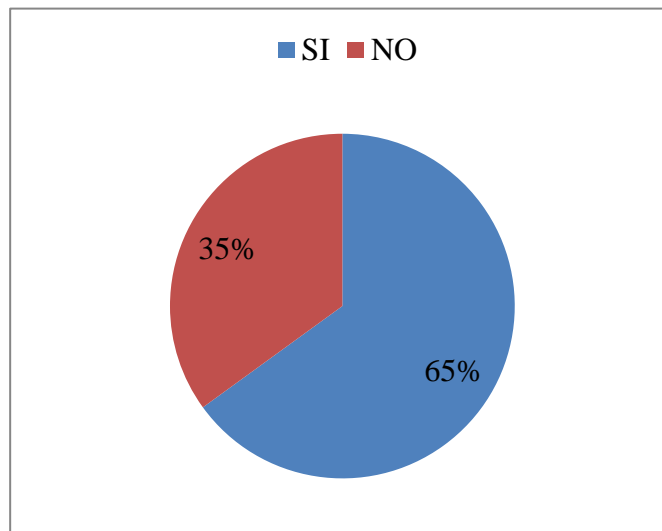
**Tabla 7 Reglamento Interno de la Institución**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	65
NO	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 6 Reglamento Interno de la Institución**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede señalar que el 65% tiene claro conocimiento del reglamento interno de la institución, mientras que el 35% no lo tiene muy claro.

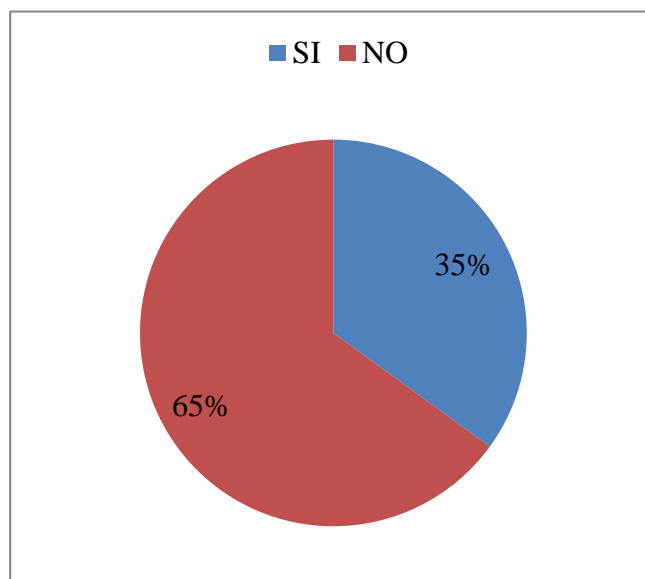
**6.- ¿La institución cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento del personal?**

**Tabla 8 Cuenta con un adecuado sistema de selección de personal**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	35
NO	13	65
<b>TOTAL</b>	20	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 7 Cuenta con un adecuado sistema de selección de personal**



**Fuente:** Tabla 8  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 35% indica que el sistema de selección del personal es adecuado y el 65% opina que no está de acuerdo con la manera de cómo se realiza el proceso.

**7.- ¿Existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la Institución?**

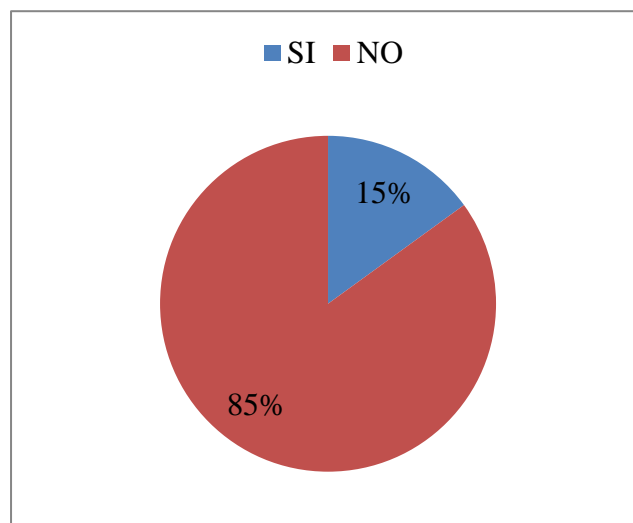
**Tabla 9 Planes de acción para la institución**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	15
NO	17	85
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 8 Planes de acción para la institución**



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 15% indican que si existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo en la institución y el 85% opina que no existen.

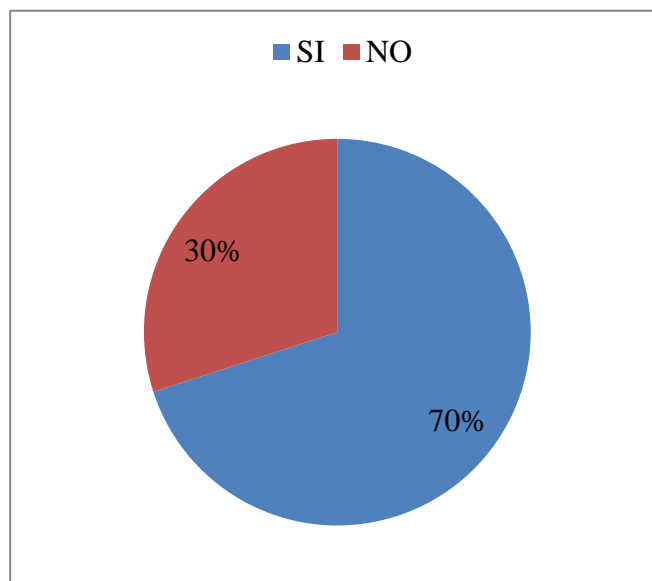
8.- ¿Cree usted que el incumplimiento de las metas afecta a la toma de decisiones administrativas de la entidad?

**Tabla 10 Incumplimiento de metas afecta toma de decisiones**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	70
NO	6	30
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 9 Incumplimiento de metas afecta toma de decisiones**



**Fuente:** Tabla 10  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 70% consideran que el incumpliendo de las metas si afecta en la toma de decisiones y el 30% opina que no afecta.

9.- ¿Cree usted que la ejecución de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos administrativos de la institución?

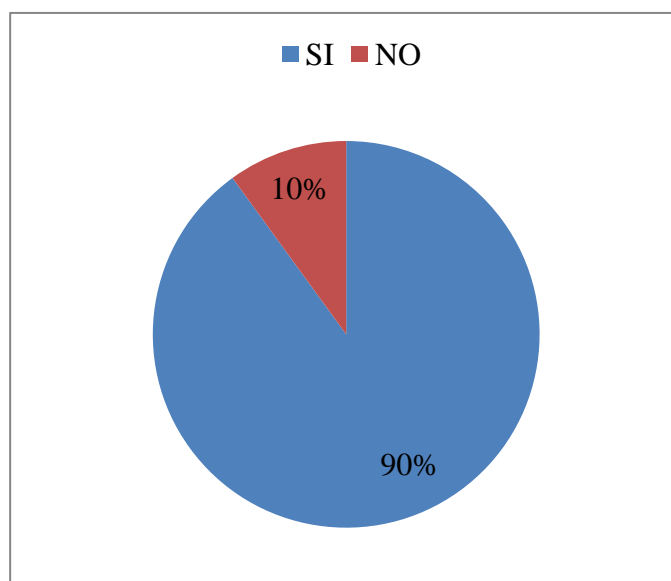
**Tabla 11 Ejecución de una Auditoría de Gestión**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	18	90
NO	2	10
<b>TOTAL</b>	20	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 10 Ejecución de una Auditoría de Gestión**



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, el 90% manifiesta que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos de la institución y el 10% opinan que no es necesario efectuarla.



**10.- ¿Existe un adecuado ambiente laboral en su área de trabajo?**

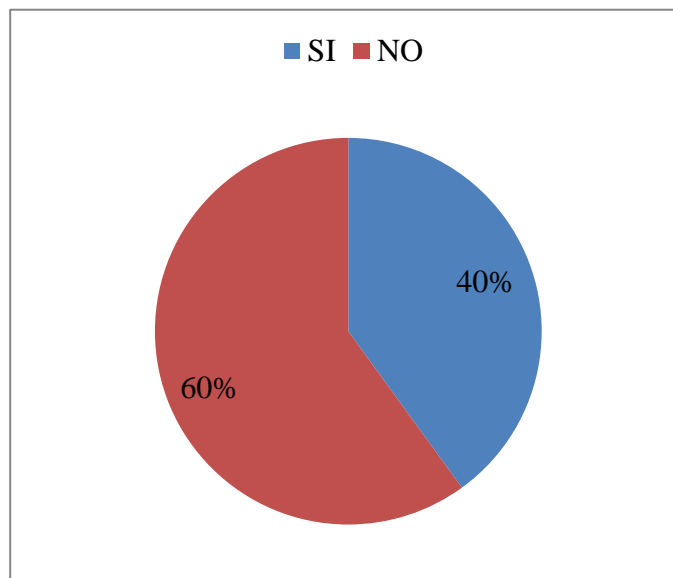
**Tabla 12 Adecuado ambiente laboral**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	40
NO	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 11 Adecuado ambiente laboral**



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados de un total de 20 encuestados, se puede manifestar que el 40% consideran que el ambiente de trabajo en cada una de las áreas si es adecuado y el 60% indica que no lo es.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Auditoría de Gestión a la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, para el ejercicio fiscal 2012.

#### **4.1.1 Introducción**

En este mundo globalizado que se vive en las organizaciones implica innovadoras tomas de decisiones, específicamente en los ámbitos, financiero y de gestión, por la inclusión de nuevos sistemas o métodos de operación administrativos. Los cambios globales han vuelto a la planeación más dinámica que antes, particularmente por el desarrollo tecnológico y la economía cambiante y el desarrollo profesional.

Es importante conocer que tiene el control interno de las organizaciones, y en nuestro caso el control interno Auditoría de gestión a la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza para el Ejercicio Fiscal 2012, a través de una gestión administrativa basada en datos e informaciones reales y actualizadas, para una adecuada toma de decisiones.

Es conocido que la gestión se traduce en el bienestar de la colectividad que se beneficia, teniendo como objetivo ser básicamente en su esencia una herramienta de planeamiento y de control, y como tal siempre se tendrá en cuenta a la hora de planear un escenario presente y otro futuro, considerando la mejor combinación de alternativas.

El proceso inicia con la Fase I, Conocimiento preliminar, que es un análisis previo, en la cual se debe considerar la visita a la institución para observar el desarrollo de las actividades y ver su funcionamiento.

En la Fase II Planificación, se elabora el programa de auditoría que permite realizar un análisis de la planificación de las actividades del Instituto y con la evaluación del

sistema de control interno a los componentes y subcomponentes se determina los aspectos favorables y factores adversos de las áreas estratégicas.

En la Fase III Ejecución, es donde se ejecuta la auditoria, se determina los hallazgos y se obtiene evidencias en cantidad y calidad basado en los criterios del auditor para sustentar las conclusiones y recomendaciones.

En la Fase IV, Comunicación de Resultados, se prepara un informe final donde se revela: hallazgos positivos y negativos así como el incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos en la entidad examinada.

La Fase V, Seguimiento, se la realiza con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, donde se hace el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones del informe para precisar el cumplimiento de los compromisos establecidos por la entidad y el avance en el mejoramiento de los procedimientos.

#### **4.1.2 Beneficiarios**

Los beneficiarios de la auditoría serán:

- El personal administrativo
- Los Directivos
- La Secretaría del Agua

#### **4.1.3 Tiempo para la ejecución**

El tiempo estipulado para la ejecución es de 6 meses.

#### **4.1.4 Equipo Técnico Personal**

El equipo técnico está conformado por:

- Damaris Belén Chicaiza Pillapa
- Katty Maricruz Yumbo Vargas

## 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La auditoría se desarrollará en un lapso de seis meses desde mayo hasta octubre del 2015.

# ARCHIVO PERMANENTE



Secretaría del  
**Agua**

**ORDEN DE TRABAJO N-° 001**

Puyo, 3 de Julio de 2015

Srta.

Damaris Belén Chicaiza Pillapa

JEFA DE EQUIPO

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad a las disposiciones reglamentarias y la autorización de Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo, me permito designar a usted en calidad de Jefe de Equipo, para que se ejecute la Auditoría de Gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades en la UNIDAD ADMINISTRATIVA del período 2012, el presente trabajo estará sujeto a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Los objetivos generales son:

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la institución, en lo referente al recurso humano, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Verificar si el personal administrativo que labora en la institución está ubicado en sus funciones de acuerdo a su profesión.
- Aplicar indicadores de gestión inherentes, efectivos y confiables al normal desempeño de las actividades del personal.
- Elaborar un informe que contengan conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la Institución.

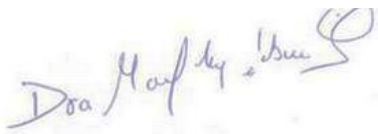
El equipo de trabajo estará conformado por la Srta. Damaris Belén Chicaiza Pillapa como Jefe de Equipo, Srta. Katty Maricruz Yumbo Vargas como Auditora.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción es de 90 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Las observaciones que se detecten en el transcurso de la auditoría de conformidad a las leyes y reglamentos que se rigen en la entidad, serán informadas al Director y funcionarios que tengan relación directa con el periodo examinado.

Sin otro aspecto que comunicar me suscribo de usted.

Atentamente,



**Dra. Martha Flores**

**SUPERVISORA**

Puyo, 9 de Junio de 2015

Ing.

Luis Salazar

**DIRECTOR SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted para comunicarle que con la Orden de Trabajo N° 001 se ha designado realizar la Auditoría de Gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades en la UNIDAD ADMINISTRATIVA del período 2012, con un tiempo de 90 días calendario los objetivos de la auditoría de gestión estarán encaminadas a:

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la institución, en lo referente al recurso humano, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Verificar si el personal administrativo que labora en la institución está ubicado en sus funciones de acuerdo a su profesión.
- Aplicar indicadores de gestión inherentes, efectivos y confiables al normal desempeño de las actividades del personal.
- Elaborar un informe que contengan conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la Institución.

Para lo que se le solicita la información requerida y se proporcione una con el equipamiento apropiado para el trabajo de auditoría realizado por el personal que se detalla a continuación:

Dra. Martha Flores	SUPERVISORA
Damariz Chicaiza	JEFA DE EQUIPO
Katty Yumbo	AUDITORA

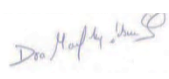


Atentamente,

Srta. Damaris Chicaiza

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO  
ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO  
FISCAL 2012.**

**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

<b>AUDITOR</b>	<b>SIGLAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FIRMA</b>
Dra. Martha Flores <b>SUPERVISORA</b>	DMF	Preparar y aplicar el programa de supervisión. Supervisar las actividades del grupo auditoría Revisar el borrador del informe de auditoría.	
Srta. Damaris Chicaiza <b>JEFE DE EQUIPO</b>	DCH	Ejecutar funciones de responsabilidad con el supervisor. Preparar, suscribir y tramitar la comunicación con el visto bueno del supervisor Entregar al supervisor el borrador del informe.	
Srta. Katty Yumbo <b>Auditora</b>	KY	Analizar cada uno de los subcomponentes	

**Elaborado por:** Katty Yumbo      **Fecha Elaboración:** 06/07/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza      **Fecha Revisión:** 10/07/2015



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.**

**HOJA DE ÍNDICES**

DENOMINACIÓN	ÍNDICE
Orden de Trabajo	<b>OT</b>
Carta de Presentación	<b>CP</b>
Hoja de Distribución de Trabajo	<b>HDT</b>
Hoja de Índices	<b>HI</b>
Hoja de Marcas	<b>HM</b>
<b>Fase I: Conocimiento Preliminar</b>	
Conocimiento previo	<b>CPR</b>
<b>Fase II: Planificación</b>	
Memorando de planificación	<b>MP</b>
Matriz de planificación	<b>MPL</b>
<b>Fase III: Ejecución</b>	
Programa de Auditoría	<b>PA</b>
Entrevista	<b>EA</b>
Visita a las instalaciones	<b>NA</b>
Cuestionarios de Control Interno	<b>CI</b>
Valoración de Riesgo	<b>AR</b>
Cédulas Narrativas	<b>CN</b>
<b>Fase IV: Comunicación de Resultados</b>	
Oficio de resultados	<b>OR</b>
Informe	<b>IF</b>
<p><b>Elaborado por:</b> Katty Yumbo      <b>Fecha Elaboración:</b> 06/07/2015  <b>Revisado por:</b> Damaris Chicaiza      <b>Fecha Revisión:</b> 10/07/2015</p>	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.**

**HOJA DE MARCAS**

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado
@	Hallazgo
¥	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
∅	No existe documentación
ϕ	Incumplimiento al proceso
€	Sustentados con evidencia
#	Datos Incompletos
*	Evidencia
X	Verificado con existencias físicas
Σ	Sumatoria parcial
T	Sumatoria total
≠	Diferencias detectadas
©	Valores no registrados
√.	Verificado con documentos
N/A	Procedimientos no aplicables
<<	Pendiente de registro
FD	Falta de documento
δ	Cotejada con documentos
π	Sumada verticalmente
A	Sumas verificadas
S	Totalizada
β	Procedimiento no aplicable
HA	Hallazgo de Auditoría
HCI	Hallazgo de control interno
PT	Papel de trabajo
√‡	Verificado físicamente

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.**

**4.2.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

<b>OBJETIVO</b>				
Conocer las actividades que realiza en la Unidad Administrativa en beneficio de la comunidad.				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF/PT</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	Realizamos levantamiento de información para conocer a la institución.	CP	KY	10/07/2015
2	Elaboramos la Matriz FODA, considerando todos los factores internos y externos.	CP	KY	15/07/2015
3	Establecimos los objetivos y estrategias de la auditoría.	CP	DCH	16/07/2015
<p><b>Elaborado:</b> Katty Yumbo      <b>Fecha Elaboración:</b> 06/07/2015</p> <p><b>Revisado:</b> Damaris Chicaiza      <b>Fecha Aprobación:</b> 10/07/2015</p>				

## **DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**

### **1. ANTECEDENTES**

Con orden de trabajo No.001 se da inicio a la obtención del conocimiento preliminar e integral de la entidad sujeta a estudio de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza,

### **2. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD**

**Nombre de la entidad:** Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo

**Dirección:** Calle Eugenio Espejo y Ramiro Fernández.

**Teléfonos:** 032960623

**Email:** salazar110@senagua.gob.ec

### **3. PRINCIPAL ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD**

La principal actividad de la Secretaría de Agua – Centro Zonal Puyo es la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos.

### **4. OBJETIVO DEL EXÁMEN**

- Evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad
- Verificar la legalidad, propiedad y veracidad de los procesos sujetos a examen.
- Evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos presupuestados.
- Presentar el Informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

## **5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL**

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1088 de 15 de mayo de 2008, publicado en el Registro Oficial N° 346 del 27 de mayo de de 2008 y sus debidas reformas, se creó la Secretaría del Agua, con la finalidad de conducir los procesos de gestión de los recursos hídricos de una manera integrada y sustentable en los ámbitos de cuencas, subcuencas, micro cuencas, demarcaciones hidrográficas e hidrogeológicas, de acuerdo a la Ley de Aguas, su Reglamento y demás normas conexas vigentes, relacionadas con los recursos hídricos superficiales y los acuíferos en el Ecuador

Actualmente la Secretaría del Agua, se encuentra dentro de un proceso de sensibilización y socialización de la cultura del agua, en vista de que la mayoría de la población ecuatoriana desconoce la existencia de la Secretaria, mucho más desconoce de la Ley que regula el manejo del recurso hídrico, y las regularizaciones que deben realizar para poder obtener un permiso y poder utilizar el agua.

La Secretaría del Agua no otorga un derecho de propiedad sobre el agua sino un permiso o concesión para el uso de cierto caudal de una cuenca, subcuenca o microcuenca, dependiendo del uso al que se vaya a destinar, y se realiza el cobro de una tarifa anual que depende de la cantidad de agua utilizada, es menester señalar que el agua para consumo humano no grava ningún costo.

Lograr que todos tengamos acceso al recurso hídrico, de forma legal, y sin causar daños al ambiente es el principal objetivo del gobierno a través de la Secretaria del Agua.

### **MARCO LEGAL**

La Secretaría del Agua (SENAGUA) Fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1088, el mismo que entro en vigencia el 27 de mayo de 2008.

Esta Secretaría creada a nivel ministerial, reemplaza al ex Consejo Nacional de Recursos Hídricos, pero a partir de los principios modernos de la gestión que requieren establecer

sistemas que separen las competencias que se refieren a la rectoría y formulación de políticas, de aquellas de investigación y participación social.

De acuerdo al Decreto Ejecutivo de creación de la SENAGUA, se adscribe el Instituto Nacional de Meteorología (INAMHI).

- El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.
- El Código Orgánico de Planificación y Finanzas. Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Ley De Aguas.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.
- Ley de Gestión Ambiental.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Ley Minería.
- Ley Orgánica de Salud.

## **6. MISIÓN Y VISIÓN**

### **MISIÓN**

“Ejercer la rectoría para garantizar el acceso justo y equitativo del agua, en calidad y cantidad, a través de políticas, estrategias y planes que permitan una gestión integral e integrada de los Recursos Hídricos en las Cuencas Hidrográficas con el involucramiento y fortalecimiento de los actores sociales en todo el territorio nacional”

### **VISIÓN**

“La Secretaría del Agua, garantizará de manera eficiente el cumplimiento de los derechos consagrados en la constitución, referente al acceso, uso y aprovechamiento justo y equitativo del agua a través de una gestión integral e integrada del recurso hídrico”

## **7. ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES EN EXÁMENES ANTERIORES**

No se ha realizado un examen anterior.

## **8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Ejercer la rectoría nacional en la gestión y administración de los recursos hídricos.
- Desarrollar la gestión integral e integrada de los recursos hídricos, con una visión eco sistémico y sustentable.
- Fomentar en las políticas sectoriales y su regulación criterios de preservación, conservación, ahorro y usos sustentables del agua para garantizar el derecho humano al acceso mínimo al agua limpia y segura, mediante una administración eficiente que tome en consideración los principios de equidad, solidaridad y derecho ciudadano al agua.
- Promover la protección de las cuencas hidrográficas dando énfasis a la conservación de páramos y bosques nativos, para preservar los acuíferos y la buena calidad del agua en sus fuentes.

## **9. PARÁMETROS, CRÍTICOS E INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS**

La **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**, no aplica parámetros, críticos e indicadores de gestión como herramienta de apoyo para programar, monitorear y evaluar la gestión y determinar los servicios prestados en términos de eficiencia y oportunidad.

## **10. ORIGEN Y CLASES DE INGRESOS**

La **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**, recibe asignación del presupuesto del Estado, por ser una institución Pública.

## **11. PUNTOS DE INTERÉS PARA EL EXÁMEN**

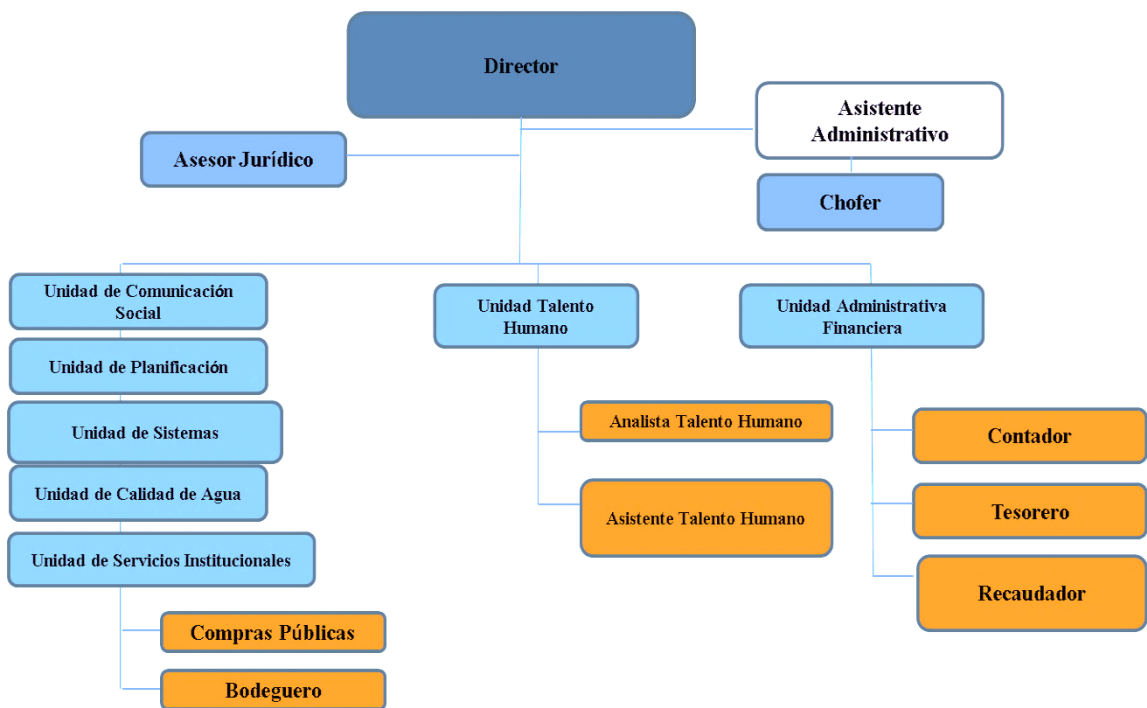
Los principales puntos de interés que se consideran en el transcurso del examen son:

**COMPONENTES: TALENTO HUMANOS - ADMINISTRATIVOS –TÉCNICOS.**

## 12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la Secretaría de Aguas, para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, integra los procesos internos y desconcentrados que desarrollan las siguientes unidades administrativas.

**Gráfico 12 Orgánico Estructural**



**Fuente:** Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

## 13. MANUAL DE FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES AUTORIDADES

### FUNCIONES DEL DIRECTOR

- Supervisa el proceso de calificación de las solicitudes y denuncias para la elaboración de consignas.
- Asesora y orienta a las unidades sobre los procesos administrativos y legales de las concesiones.



- Supervisa el proceso de cálculos, registros y recaudación de las tarifas por concesión de los derechos de aguas.
- Supervisa el proceso de inspección técnica sobre las solicitudes de concesiones, renovaciones.
- Coordina las actividades de revisión del diseño hidráulico de obras de cantación.

### **FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Realiza los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso.
- Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las máquinas y/o equipos de la dependencia.
- Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por la unidad.
- Mantiene informado al Director sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.

### **ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

- Lleva registro y control de todos los movimientos de personal, trámites para cambios en nómina, pagos de beneficios contractuales y demás movimientos en relación con los empleados.
- Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.
- Asigna remuneraciones según las escalas respectivas de remuneración para el personal.
- Realiza los trámites pertinentes para el otorgamiento de permisos y reposos de los trabajadores.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal.
- Chequea el registro diario de asistencia del personal y detecta fallas.

- Suple ausencias, con el personal de otro departamento y solicita su cooperación para la realización de cualquier trabajo que sea necesario.
- Realiza seguimiento del trabajo, realizado por el personal de su dependencia a través de sus reportes.

## **CONTADOR**

- Mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros instrumentos de trabajo para la adecuada aplicación del sistema de contabilidad.
- Efectuar la revisión y aprobación de la documentación de soporte de los egresos, de acuerdo a los procedimientos y disposiciones vigentes para el efecto.
- Mantener actualizado el inventario contable de los activos fijos y existencias de la institución, en coordinación con la Dirección Administrativa.
- Recabar la información pertinente sobre los siniestros ocurridos a los bienes institucionales a fin de efectuar el correspondiente registro contable.
- Preparar y elaborar planillas, comprobantes, transferencias bancarias y atender el pago de remuneraciones, servicios, bienes y otros gastos legalmente autorizado.

## **TESORERO**

- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de recaudación de los ingresos de la institución.
- Ejecutar los pagos autorizados por autoridad competente, y realizar las retenciones legales correspondientes, en coordinación con el Departamento de Contabilidad.
- Efectuar, conforme disponen las normas legales vigentes, los depósitos bancarios y/o transferencias de los recursos financieros obtenidos.
- Recibir y mantener en custodia valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, etc., de propiedad de la institución.

#### 14. DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacitación y experiencia con que cuenta el talento humano es muy bueno y ayuda a mantener y mejorar constantemente la consecución de los objetivos .</li> <li>▪ La rotación de funciones del talento humano permite que en el momento en que un funcionario se ausente otro funcionario asuma las funciones de manera temporal hasta su reintegro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las entidades de control y regulación ofertan capacitación permanente a los servidores públicos, sin embargo por no contar con presupuesto para este tipo de gastos el personal no puede acceder y beneficiarse con éstas capacitaciones.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reducción del presupuesto institucional para gastos de administración y adquisición de bienes, que corresponde a los grupos de gasto 53, 57 y 84 interfiere en el retraso de actividades planificadas por las unidades técnicas, de apoyo y asesoría.</li> <li>▪ Las remuneraciones del personal técnico de la Institución son muy bajas e imposibilita la contratación de profesionales con experiencia y capacitaciones acorde al perfil ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La LOSEP no brinda estabilidad laboral debido a las restricciones de contratación del personal que superen los 2 años en una misma Institución.</li> <li>▪ El nuevo talento humano que se contrata no cuenta con la capacitación óptima para el desenvolvimiento de sus actividades.</li> </ul>

#### 15. DETERMINACIÓN DE INDICADORES

IF= Número de funciones ejecutadas

Número de funciones asignadas

**Conocimiento de decisiones internas**

CDI=Número de servidores informados

Número total de funcionarios

**16. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA**

**OBJETIVOS**

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la institución, en lo referente a la gestión administrativa, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Verificar si el personal administrativo que labora en la institución está ubicado en sus funciones de acuerdo al perfil requerido.
- Aplicar indicadores de gestión inherente, efectiva y confiable al normal desempeño de las actividades del personal.
- Elaborar un informe que contengan conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa de la Institución.

**ESTRATEGIAS**

- Se examinarán los archivos existentes de la institución tales como reglamentos y políticas de la entidad.
- Se definirá la forma de evaluar el sistema de control interno mediante el manejo la evaluación del control interno.
- Se elegirá indicadores que serán utilizados en la Auditoría.
- Se denominará los subcomponentes lo cuales serán auditados.

# ARCHIVO CORRIENTE



Secretaría del  
**Agua**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**4.2.2 FASE II: PLANIFICACIÓN**

<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar los objetivos y metas trazadas por el Unidad Administrativa</li> <li>▪ Determinar si se cumplieron las metas esperadas</li> <li>▪ Determinar el Talento Humano que serán utilizados en el presente examen.</li> </ul>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF/PT</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	Se estableció los motivos, alcances y objetivos de la auditoría.	MP	KY DCH	20-07-15
2	Se determinó el listado de funcionarios de la institución.	MP	KY DCH	20-07-15
3	Elaboramos la matriz de Planificación.	MPL	KY DCH	20-07-15

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

### 1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Recurso Humano de **la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**; se llevará en cumplimiento a la Orden de Trabajo N-° 001 con fecha 5 de julio del 2015.

### 2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión comprenderá el estudio de la gestión de la **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**; y cubrirá el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012. Se analizará al Recurso Humano y se emitirá el informe correspondiente con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### 3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la institución, en lo referente al recurso humano, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Verificar si el personal administrativo que labora en la institución está ubicado en sus funciones de acuerdo a su profesión.
- Aplicar indicadores de gestión inherentes, efectivos y confiables al normal desempeño de las actividades del personal.
- Elaborar un informe que contengan conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la Institución.

### 4. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1088 de 15 de mayo de 2008, publicado en el Registro Oficial N° 346 del 27 de mayo de de 2008 y sus debidas reformas, se creó la Secretaría Nacional del Agua, con la finalidad de conducir los procesos de gestión de los recursos hídricos de una manera integrada y sustentable en los ámbitos de cuencas, subcuencas,

micro cuencas, demarcaciones hidrográficas e hidrogeológicas, de acuerdo a la Ley de Aguas, su Reglamento y demás normas conexas vigentes, relacionadas con los recursos hídricos superficiales y los acuíferos en el Ecuador.

Se rige ante las siguientes leyes:

- EL CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN –COOTAD.
- LEY DE AGUAS.
- LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.
- LEY FORESTAL Y DE CONSERVACIÓN DE ÁREAS NATURALES Y VIDA SILVESTRE.
- LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL.
- LEY DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.
- LEY DE MINERÍA
- LEY ORGÁNICA DE SALUD.

## **5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Ejercer la rectoría nacional en la gestión y administración de los recursos hídricos.
- Desarrollar la gestión integral e integrada de los recursos hídricos, con una visión eco sistémica y sustentable.
- Fomentar en las políticas sectoriales y su regulación criterios de preservación, conservación, ahorro y usos sustentables del agua para garantizar el derecho humano al acceso mínimo al agua limpia y segura, mediante una administración eficiente que tome en consideración los principios de equidad, solidaridad y derecho ciudadano al agua.
- Promover la protección de las cuencas hidrográficas dando énfasis a la conservación de páramos y bosques nativos, para preservar los acuíferos y la buena calidad del agua en sus fuentes.
- Promover la gestión social de los recursos hídricos.
- Mitigar los riesgos generados por causas hídricas.



## **6. PARÁMETROS, CRÍTICOS E INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS**

La **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**, no aplica parámetros, críticos e indicadores de gestión como herramienta de apoyo para programar, monitorear y evaluar la gestión y determinar los servicios prestados en términos de eficiencia y oportunidad.

## **7. ORIGEN Y CLASES DE INGRESOS**

La **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo**, recibe asignación del presupuesto del Estado, por ser una institución Pública el presupuestado asignado en el año 2012 el Ministerio de Economía y Finanzas entregadas mediante alícuotas mensuales.

## **8. FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

La **Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo** está compuesta por las siguientes dignidades:

Director de la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo	Ing. Luis Alberto Salazar Toapanta
Contadora	Ing. Diana Guadalupe
Tesorera	Lcda. Julia Guambo
Asistente Administrativo	Lic. Raquel Flores
Analista de Talento Humano	Ing. Magali Ruiz

## **9. ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES EN EXÁMENES ANTERIORES**

No se ha realizado un examen anterior.

## **10. PUNTOS DE INTERÉS PARA EL EXAMEN**

Los principales puntos de interés que se consideran en el transcurso del examen son:

COMPONENTES: RECURSOS HUMANOS - ADMINISTRATIVOS

RECURSOS HUMANOS - TÉCNICOS - TRABAJADORES

## **MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

**ENTIDAD:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A:** Unidad Administrativa

**ELABORADO POR:** KATTY YUMBO

**FECHA:** 02-07-15

**REVISADO POR:** DAMARIS CHICAIZA

**FECHA:** 03-07-15

### **1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

Informe de Auditoría de Gestión donde se muestren los resultados específicos, con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **2. FECHA DE INTERVENCIÓN**

- |   |            |
|---|------------|
| ▪ Orden de Trabajo                                    | 05/07/2015 |
| ▪ Inicio del trabajo en el campo                      | 10/07/2015 |
| ▪ Finalización del trabajo en el campo                | 28/08/2015 |
| ▪ Discusión del borrador del informe con funcionarios | 15/09/2015 |
| ▪ Presentación del Informe al Director Provincial     | 25/03/2015 |
| ▪ Emisión del Informe Final de auditoría              | 30/03/2015 |

### **3. DÍAS PRESUPUESTADOS**

60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar
- FASE II, Planificación
- FASE III, Ejecución
- FASE IV, Comunicación de Resultados
- FASE V, Seguimiento

#### **4. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

##### **MATERIALES**

Se utilizaron Computadoras Portátiles para poder analizar la información

Se imprimieron documentos que sirvió para la recopilación de la información

##### **VIÁTICOS Y PASAJES**

Se necesitaron unos \$120 aproximadamente para los gastos de pasajes.

#### **5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

##### **5.1 Información General de la Entidad**

###### **Misión**

“Ejercer en forma eficaz y eficiente el rol de la distribución de agua en el Puyo, rectora de la gestión ambiental del Ecuador, garantizando un ambiente sano y ecológicamente equilibrado”

###### **Visión**

“Hacer del agua un recurso sustentablemente mejorando su calidad ambiental, promoviendo el desarrollo y la justicia social y reconociendo al agua, suelo y aire como recursos naturales estratégicos”

###### **Objetivo Institucional**

- Conservar y utilizar sustentablemente el agua, respetando la multiculturalidad y los conocimientos ancestrales.

##### **5.2 Enfoque:**

Realizar una Auditoría de Gestión orientada a evaluar la eficiencia, eficacia y ética de la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo.

### **5.3 Objetivo de la Auditoría**

#### Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión orientada a evaluar las actividades de la Unidad Administrativa en el período 2012 para mejorar los procesos.

#### Objetivos Específicos

- Conocer mediante una revisión analítica el cumplimiento de las funciones determinadas para el período 2012.
- Evaluar el funcionamiento de la Unidad en lo relacionado a las actividades del período 2012.
- Verificar el cumplimiento de la planificación de la Unidad del período 2012.

### **5.4 Alcance**

- El examen cubrirá los procedimientos que se aplican en el cumplimiento de las actividades de la Unidad Administrativa, por el período comprendido desde el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2012.

### **5.5 Indicadores de Gestión**

Cabe mencionar que la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo no cuenta con indicadores de gestión o no todos los empleados tienen conocimiento de los mismos y la importancia que estos tienen. En nuestra calidad de auditores independientes utilizaremos los siguientes para evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas por la Unidad Administrativa en el año 2012.

#### **Indicador de eficacia**

IF= Número de funciones ejecutadas

Número de funciones asignadas

### **Conocimiento de decisiones internas**

CDI=Número de servidores informados

Número total de funcionarios

### **5.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno**

EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO

PUNTAJE TOTAL DE PREGUNTAS =

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POSITIVO=

ECI= (PTO/PTP)\*100

### **5.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría**

#### **RESULTADOS**

RIESGO DE AUDITORÍA: ALTO

GRADO DE CONFIANZA: BAJO

### **5.8 Trabajo a realizar por los Auditores en la Fase de Ejecución**

Utilizamos el método cuestionario para evaluar el Control Interno, Riesgo de Auditoría y preparamos la matriz respectiva.

Identificamos, evaluamos y realizamos una explicación de los indicadores de Gestión como aporte a la investigación, con el propósito de evaluar la gestión de la Unidad Administrativa.

Elaboramos los Papeles de Trabajo que consideramos necesarios para la evaluación de la gestión administrativa, sistémica y funcional de la Unidad Administrativa.

## 6. Otros Aspectos

El presente Plan de Trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar.

## 7. Firmas de Responsabilidad

- Supervisor
- Jefe de Equipo

## FIRMAS DE APROBACIÓN

Dra. Martha Flores

**Supervisora**

Srta. Damaris Chicaiza

**Jefe de Equipo**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO, CANTÓN Y PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2012.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**4.2.3 FASE III: EJECUCIÓN**

<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar la gestión administrativa, sistémica y funcional de la Unidad Administrativa.</li> <li>▪ Elaborar los papeles de trabajo y determinar los errores, falencias u observaciones para obtener la evidencia suficiente y competente de las operaciones de la Unidad Administrativa.</li> <li>▪ Basado en los criterios y procedimientos de Auditoría sustentar las conclusiones y recomendaciones del Informe.</li> </ul>				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	Realizamos las respectivas entrevistas a los funcionarios de la institución	EA	KY DCH	7/07/15
2	Se realizó la visita a las instalaciones de la institución a fin de desarrollar la auditoría	NA	KY DCH	11/08/15
3	Se elaboró la correspondiente narrativa	NA	KY	28/08/15
4	Se aplicó el cuestionario de control interno	CI	KY	03/09/15
5	El nivel de riesgo fue determinado	AR	KY	07/09/15
6	Se estableció los Indicadores de Gestión	IG	KY	08/09/15
7	Se desplegó la cédula narrativa	CN	KY	09/09/15
8	Se elaboró las cédulas analíticas de proceso	AP	KY	16/09/15
9	Se determinó los hallazgos	H	KY	23/09/15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012**

**ENTREVISTA CON EL DIRECTOR**

<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Luis Salazar	<b>Fecha:</b> 07/07/2015
<b>Cargo:</b> Director de la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo	<b>Hora:</b> 08:45
<b>Entrevistadoras:</b> Katty Yumbo y Damaris Chicaiza.	<b>Lugar:</b> Oficina de la Secretaría del Agua

**1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Unidad Administrativa Financiera?**

La Unidad se encuentra en proceso de mejora debido a la falta de definición de procesos para la ejecución de los distintos proyectos.

**2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Unidad Administrativa?**

Fortalezas

El equipo de trabajo está abierto a receptar sugerencias y a aplicar cambios internos que mejoren la imagen institucional.

Debilidades

Falta de atención oportuna desde Planta Central a los requerimientos tanto presupuestarios como de adquisición de bienes y servicios que solicita la institución, debido a la concentración de funciones.

**3. ¿Existe un Manual de Funciones y de descripciones de cargos, además del Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecidos en la Unidad Financiera Administrativa?**

En la actualidad existe un Manual de valoración de puestos en base a lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales donde describe el perfil de cada puesto y de cada empleado.

**4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación al personal de la Unidad Administrativa?**

- La capacitación que reciben los funcionarios es de acuerdo a las invitaciones que hacen las instituciones como la Contraloría del Estado.



**5. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Unidad Administrativa?**

- Falta mayor presupuesto por unidades
- Falta de capacitación propia para la unidad

**6. Conoce los lineamientos implantados en la Unidad Administrativa para la ejecución de su trabajo**

Si, dentro de las políticas de la administración la tendencia es que las actividades sean ejecutadas con la oportuna asignación de los recursos.

**7. Existe independencia en la toma de decisiones**

Si, existe plena independencia para la toma de decisiones de las actividades de las distintas unidades.

**8. ¿Qué número de personas tiene a su cargo?**

El número de colaboradores es un total de 19 funcionarios.

**9. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?**

Que sea una herramienta en donde se hacen observaciones que nos ayuden a fortalecer nuestras debilidades.

**Elaborado por:** Katty Yumbo      **Fecha Elaboración:** 07/07/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza      **Fecha Revisión:** 07/07/2015

<p><b>SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b></p> <p><b>ENTREVISTA CON LA CONTADORA</b></p>	
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Diana Guadalupe</p> <p><b>Cargo:</b> Contadora</p> <p><b>Entrevistadoras:</b> Katty Yumbo y Damaris Chicaiza</p>	<p><b>Fecha:</b> 07/07/2015</p> <p><b>Hora:</b> 15:00</p> <p><b>Lugar:</b> Oficina Contable</p>
<p><b>1. ¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la Secretaría de Agua?</b> Bueno, al ser una Secretaría nueva, tiene falencia como cualquier área recién creada.</p> <p><b>2. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Secretaría del Agua?</b> Creo que la más importante es la falta de presupuesto.</p> <p><b>3. ¿Conoce la política de la Unidad Administrativa Financiera para la ejecución de su trabajo?</b> Si, la administración adecuada de los recursos asignados.</p> <p><b>4. ¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo.</b> El grado de dificultad es Bajo, ya que el ambiente laboral es cordial y existe compañerismo entre todos.</p> <p><b>5. ¿Qué número de personas tiene a su cargo?</b> El número de colaboradores es 1 persona.</p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Katty Yumbo      <b>Fecha Elaboración:</b> 07/07/2015</p> <p><b>Revisado por:</b> Damaris Chicaiza      <b>Fecha Revisión:</b> 07/07/2015</p>	

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012**

**NARRATIVA**

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

El día 12 de agosto de 2015, siendo las 08h40m se visitó las instalaciones de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, Unidad Administrativa , ubicada en la ciudad de Puyo, en donde se pudo observar los puntos de trabajo a desarrollar:

Las instalaciones de la institución cuentan con las instalaciones adecuadas y recursos tecnológicos. Se evidenció la asignación de un área administrativa para el personal técnico.

Área de Operaciones:

En esta área se observó a los funcionarios en sus actividades habituales que son los siguientes:

- Lcda. Julia Guambo TESORERA, quién se encarga de la administración de recursos económico – financieros destinados a la ejecución de diferentes proyectos.
- Ing. Diana Guadalupe CONTADORA sus funciones son complementarias a las de su compañera de trabajo, específicamente se encarga de la aprobación de los presupuestos y asignaciones presupuestarias para la realización y llevar la contabilidad de la Institución.

**Elaborado por:** Katty Yumbo      **Fecha Elaboración:** 12/08/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza      **Fecha Revisión:** 12/08/2015

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012**

**NARRATIVA**

**GESTIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**Visión por sistema de desarrollo.**

La Unidad Administrativa Financiera para el año 2016 será referente como modelo de gestión para las demás dependencias, apoyado en sistemas de calidad utilizando tecnología de última generación.

**Objetivos estratégicos por sistema de desarrollo**

- Distribución adecuada de los recursos asignados para las distintas actividades
- Mantener y mejorar la cantidad de la gestión administrativa y financiera.
- Integrar sectorial, administrativa y territorialmente la gestión nacional y local
- Administrar y manejar sustentablemente los recursos asignados.

**Política institucional**

El cantón Pastaza para el año 2020 contará con una red institucional que planificará, participativamente, fortaleciendo las capacidades administrativas operativas institucionales, brindando un servicio de atención con calidad y calidez de sus protagonistas.

**Objetivo estratégico por sistema de desarrollo**

Fortalecer la capacidad de gestión territorial del Gobierno Cantonal y de las organizaciones ciudadanas de ámbito cantonal, articular un marco legal de actuación acorde con la realidad.

**Programa**

Fortalecimiento al gobierno local  
Manejo y conservación de los recursos naturales

**Elaborado por:** Katty Yumbo      **Fecha Elaboración:** 28/08/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza      **Fecha Revisión:** 28/08/2015

SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE APLICACIÓN GENERAL

Elaborado por: Katty Yumbo

Fecha Elaboración: 03/09/2015

Revisado por: Damaris Chicaiza

Fecha Revisión: 03/09/2015

N°	AMBIENTE DE CONTROL	Objetivos: Determinar la filosofía y estilo de la Secretaría; la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la institución, así como la adhesión a las políticas y objetivos establecidos.		
		PREGUNTAS	SI	NO
1.1	¿Tiene la Institución estructurado, divulgado y confirmado un Código de Ética para sus empleados?	3	16	
1.2	La Institución para alcanzar un eficiente desarrollo con su Recursos Humano dispone de: ¿Planes de desarrollo? ¿Manuales Orgánico-funcional detallando cargos, funciones y responsabilidades de cada empleado? Programas de inducción y capacitación? ¿Métodos apropiados de supervisión? ¿Métodos formales para evaluación del desempeño de su personal?	4	15	El personal es evaluado una vez al año
1.3	¿La Institución cumple formalmente con la aplicación de políticas, normas y procedimientos?	15	4	
1.4	¿Se tomó en consideración la información administrativa-financiera para la toma de		19	

	decisiones?			
<b>1.5</b>	¿La Institución tiene identificados los riesgos en cada proceso?	2	17	
<b>1.6</b>	¿La Secretaría propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?	3	16	
<b>1.7</b>	¿Se comunica oportunamente las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas?	4	15	
<b>1.8</b>	¿La estructura organizacional es la adecuada para el tamaño y las actividades de la Institución?	18	1	
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>103</b>	
<b>Nº2</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	Objetivos: Evaluar la vulnerabilidad de los procesos, mediante la identificación de los puntos débiles enfocando los riesgos en cada actividad.		
<b>PREGUNTAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>2.1</b>	¿La institución tiene claramente definidos sus objetivos?	19	0	
<b>2.2</b>	¿La Institución utiliza métodos cuantitativos y cualitativos para priorizar e identificar las altamente riesgosas?	4	15	€ no se identifica riesgo en el desarrollo de procesos <b>H 1/5</b>
<b>2.3</b>	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función de los riesgos existentes?	5	14	€ No se ha previsto mecanismos para revisión y actualización de procesos <b>H 2/5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>29</b>	
<b>Nº3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Objetivo: Verificar la confiabilidad de la información, el cumplimiento de leyes y reglamentos, seguimiento y revisión de funciones y actividades, aplicación de indicadores de rendimiento.		
<b>PREGUNTAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>3.1</b>	¿Existen reglamentos específicos para	6	13	

	todos los sistemas de administración?				<b>CI 3/4</b>
<b>3.2</b>	¿Los reglamentos específicos son consistentes con las normas básicas de la Institución?	14	5		
<b>3.3</b>	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?	8	11		
<b>3.4</b>	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de la Institución?	7	12		
<b>3.5</b>	¿Se ha identificado los procesos, procedimientos y actividades que no general valor agregado a la Institución?	2	17		
<b>3.6</b>	¿Se compara el desempeño actual de la Institución con los objetivos y metas previstos en los Planes de acción?	3	16		
<b>3.7</b>	¿Las operaciones significativas son ejecutadas únicamente por personas habilitadas dentro del alcance de su autoridad?	19	0		
<b>3.8</b>	¿Existe información restringida dentro de la Institución que no pueda ser evaluada?	7	12		
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>86</b>		
<b>N°4</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Objetivos: Determinar si los canales de comunicación e información existentes en la institución son los adecuados y si estos contribuyen al buen desenvolvimiento del sistema de control interno.			
<b>PREGUNTAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>4.1</b>	¿La Institución informa cambios en la planificación de manera oportuna a sus funcionarios en caso de haberlos?	7	12		
<b>4.2</b>	¿Se provee de los medios necesarios para comunicar información significativa en la Institución?	6	13		
<b>4.3</b>	¿La comunicación es tomada como una buena práctica administrativa para ejecutar las actividades de la Institución?	9	10		

<b>4.4</b>	¿La información relevante es comunicada a tiempo a los interesados?	8	11	
<b>4.5</b>	¿El sistema de información y comunicación ha sido motivo de evaluación?	0	19	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>65</b>	
<b>Nº5</b>	<b>MONITOREO</b>	Objetivos: Determinar si los sistemas de control están diseñados para mantener su eficacia.		
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>5.1</b>	¿Existen planes de cruce de información entre reportes, procedimientos y otros registros?	4	15	
<b>5.2</b>	¿La Institución evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados?	19	0	
<b>5.3</b>	¿Se da seguimiento a recomendación emitidas por Órganos de control?	12	7	
<b>5.4</b>	¿Se capacita al personal en temas que muestran debilidad como resultado de un control interno?	9	10	
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>32</b>	



**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO POR ÁREAS ESPECÍFICAS**

**COMPONENTE:** POLÍTICAS

**AUDITORÍA AL:** 31/12/2012

**RESPONSABLE:** Ing. Diana Guadalupe

**APLICADO A:** Unidad Administrativa Financiera

**CARGO:** Contadora

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 03/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 03/09/2015

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	La Unidad cuenta con un manual de políticas.		X		
2	Se socializa a los colaboradores el manual de políticas.		X		
3	Se hace una evaluación del cumplimiento de las políticas establecidas previamente		X		
4	La evaluación, sirve como medio para mejorar o crear nuevas políticas.		X		
5	Estas políticas determinar las acciones de la Unidad Administrativa Financiera.		X		
6	Existen políticas generales para la Unidad aprobada por la Secretaría del Agua		X		
7	Las políticas emitidas son archivadas por escrito en un documento aprobado y legalizado por la Secretaría del Agua.		X		

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE:** PLANIFICACIÓN

**AUDITORÍA AL:** 31/12/2012

**RESPONSABLE:** Ing. Diana Guadalupe

**APLICADO A:** Unidad Administrativa Financiera

**CARGO:** Contadora

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 03/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 03/09/2015

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8	Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados se convierten en estrategias		X		
9	La Unidad Administrativa Financiera cuenta con una planificación estratégica y operativa, existe documento sobre esto.		X		
10	La planificación constituye un aspecto significativo para la Dirección de la Unidad Administrativa Financiera		X		
11	El Director de la Secretaría del Agua es el responsables de la planificación.	X			
12	La Unidad tiene establecida la misión, visión y objetivos	X			
13	Los colaboradores tienen conocimientos sobre la misión, visión y objetivos		X		
14	Las estrategias de crecimiento a aplicarse por la Unidad están asociadas con la misión, visión y objetivos		X		
15	La Unidad Administrativa Financiera tiene estructurado indicadores y parámetros de		X		

	gestión que permitan medir las metas				
16	La Unidad Administrativa Financiera conoce los objetivos de la Institución.		X		
17	Los funcionarios y/o empleados evalúan en forma continua el grado de cumplimiento de los objetivos.		X		
18	El trabajo y/o actividades que realiza la Unidad Administrativa Financiera se hace en base a programas y presupuestos existentes y establecidos en forma anual	X			
19	Cuenta con una estructura orgánica	X			
20	La Unidad Administrativa Financiera tiene organigrama estructural y funcional		X		
21	La estructura orgánica se deriva de alguna ley, ordenanza, reglamento o estatuto	X			Ley de servicio público.
22	La estructura orgánica permite cumplir con los objetivos institucionales y/o departamentales y refleja su visión	X			
23	Las funciones asignadas a cada área de la Unidad Administrativa Financiera son adecuadas para cumplir con la misión		X		
24	El organigrama de la Unidad fue discutida y fue realizada de acuerdo a la función, cliente, servicios a brindar, etc.		X		
25	El organigrama de la Unidad Administrativa Financiera refleja de manera clara las líneas de autoridad y responsabilidad	X			En base a las leyes pertinentes de la unidad a ser aplicada
26	Existe un análisis de las responsabilidades de los empleados y/o trabajadores de la unidad coincidente con las funciones		X		

SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**COMPONENTE:** ESTRUCTURA ORGÁNICA

**AUDITORÍA AL:** 31/12/2012

**RESPONSABLE:** Ing. Diana Guadalupe

**APLICADO A:** Unidad Administrativa Financiera

**CARGO:** Contadora

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 03/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 03/09/2015

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
27	Las funciones que realizan los empleados y/o trabajadores públicos están relacionados con el área de trabajo	X			De acuerdo al perfil de cada empleado.
28	Existe un manual de funciones en la Unidad Administrativa Financiera	X			
29	Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisión y evasión de responsabilidades, mala interpretación y falta de conocimientos de las mismas	X			Planificación anual y cronograma semanal de actividades.
30	Las funciones asignadas a la Unidad Administrativa Financiera son adecuadas para cumplir con la misión institucional.		X		
31	Los procedimientos y métodos de trabajo se encuentran sistematizados a través de manuales, instructivos o de una guía		X		
32	Los manuales de procedimientos y métodos han sido debidamente conocidos y aprobados		X		
33	Los manuales han sido difundidos entre el personal de la Unidad		X		
34	Tiene la Unidad procedimientos de control para manejar los reclamos y quejas de la ciudadanía.		X		

SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**COMPONENTE:** SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO

**AUDITORÍA AL:** 31/12/2012

**RESPONSABLE:** Ing. Diana Guadalupe

**APLICADO A:** Unidad Administrativa Financiera

**CARGO:** Contadora

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 03/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 03/09/2015

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
35	Existe una política de capacitación interna (empleados-trabajadores) y externa (ciudadanía en general)		X		
36	Se cumplen las políticas sobre disposición gestión de procesos establecidos		X		
37	Se mantiene un monitoreo de gestiones realizadas		X		
38	La fuente de financiamiento para programas proyectos de la Unidad Administrativa Financiera están plenamente identificados		X		
39	La empresa siguió los procedimientos establecidos por el INCOP para su contratación de servicios u adquisiciones de bienes.	X			
40	La Unidad Administrativa cuenta con un reglamento interno que rija el accionar de todos los empleados y trabajadores		X		
41	Los empleados y trabajadores cumplen con el reglamento interno existentes en la Unidad		X		
42	La Unidad cumple con todas las disposiciones establecidas por las instituciones de control.		X		

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE:** CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL

**AUDITORÍA AL:** 31/12/2012

**RESPONSABLE:** Ing. Diana Guadalupe

**APLICADO A:** Unidad Administrativa Financiera

**CARGO:** Contadora

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 03/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 03/09/2015

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
43	Cuenta la Unidad con un comité a nivel interno encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.		X		
44	Cuenta la Unidad con algún litigio pendiente con respecto al incumplimiento normas legales.		X		
45	Ha recibido la Unidad multas o sanciones por el incumplimiento de normas legales.		X		
46	La Unidad cuenta con un plan de contingencias con aplicación en distintos eventos como incendios y/o explosiones, primeros auxilios, etc.		X		

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2012**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 07/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 07/09/2015

**VALORACIÓN DE RIESGO**

EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO

PUNTAJE TOTAL DE PREGUNTAS = 46

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POSITIVO= 11

ECI= (PTO/PTP)\*100

ECI= (11/46)\*100

ECI= 23.91

NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MEDIO	ALTO
RANGO	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2012**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**Elaborado por:** Katty Yumbo

**Fecha Elaboración:** 07/09/2015

**Revisado por:** Damaris Chicaiza

**Fecha Revisión:** 07/09/2015

**INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>Eficiencia</b>	<b>Ejecución</b>	=	$\frac{\text{Número Procesos Ejecutados}}{\text{Total de Procesos}}$	=	$\frac{85}{115}$	=74%

<b>Eficacia</b>	<b>Cumplimiento</b>	=	$\frac{\text{Número de Documentos receptados}}{\text{Total de Documentos Exigidos}}$	=	$\frac{645}{720}$	=90%
	<b>Rendimiento</b>	=	$\frac{\text{Número Proyectos Ejecutados}}{\text{Total Proyectos Presentados}}$	=	$\frac{1}{5}$	=20%

Como se puede apreciar los indicadores muestran el grado de ejecución, cumplimiento y rendimiento de las actividades planificadas, tomando en consideración la eficiencia y eficacia en el desarrollo de cada proceso en la dependencia administrativa financiera de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, alcanzando porcentajes del 74% en la ejecución de procesos, un 90% en el empleo de filtros relacionados con la revisión de documentos para la realización de cada proyecto y por último de cinco proyectos en diferentes áreas tan solo el 20% de estos se ha podido ejecutar en mayor proporción.



**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2012**

**CÉDULA NARRATIVA DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**1. ¿El número de personas que trabajan en el área es el adecuado para el correcto desarrollo de las actividades?**

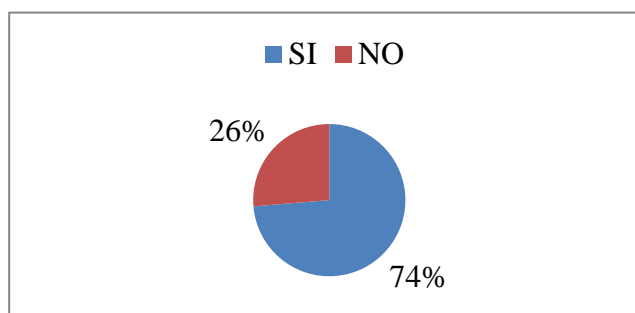
**Tabla 13 Número de Funcionarios**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	74
NO	5	26
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 13 Número de Funcionarios**



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 74% expresan que el espacio de trabajo asignado es adecuado, el 26% creen que no es adecuado que varias personas pueden laborar dentro de una misma área.

**Comentario:**

Por ser instalaciones nuevas, los espacios han sido acondicionados para que las personas desempeñen sus labores con eficiencia y eficacia.

**Recomendación:**

Mantener la distribución física de la dependencia.

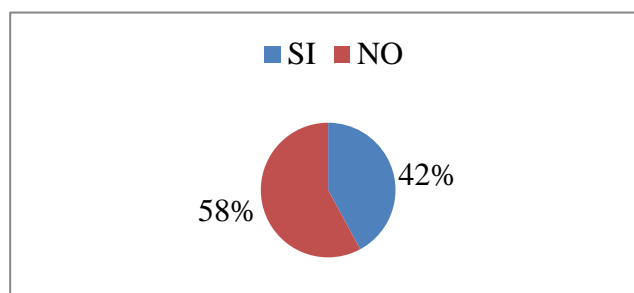
**2. ¿Se evalúa periódicamente la relación entre la planificación presupuestaria y la ejecución presupuestaria?**

**Tabla 14 Periodicidad de Evaluación**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	42
NO	11	58
<b>TOTAL</b>	19	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 14 Periodicidad de Evaluación**



**Fuente:** Tabla 14  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 42% creen que la evolución es apropiada, mientras que el 58% piensan que la evaluación no es oportuna.

**Comentario:**

No se realiza evaluaciones periódicas de la ejecución presupuestaria en relación a la planificación.

**Recomendación:**

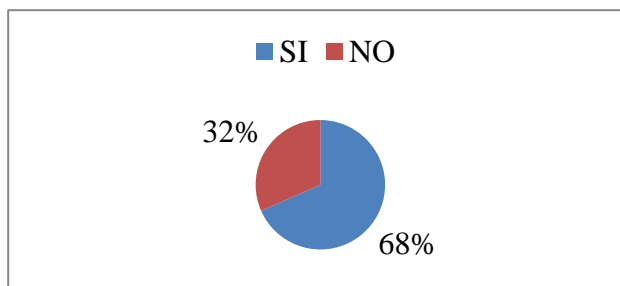
Una recomendación muy importante sería que se deben realizar evaluaciones mensuales sobre la ejecución presupuestaria.

**3. ¿Existe duplicidad de funciones en la Unidad?****Tabla 15 Duplicidad de Funciones**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	68
NO	6	32
<b>TOTAL</b>	19	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 15 Duplicidad de Funciones**

**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 68% de los encuestados expresan que existen varias personas que realizan las mismas funciones, el 32% creen que la duplicidad se da debido a la falta de definición de funciones.

**Comentario:**

Existe el técnico más antiguo que por su experiencia asesora a los compañeros y al mismo jefe de la Unidad y simultáneamente realiza sus funciones.

**Recomendación:**

Socializar el Manual de Funciones a todos los colaboradores de la Unidad a fin de que conozcan los niveles jerárquicos y sus competencias.

**4. ¿Se cumplen el Plan de Trabajo establecido?**

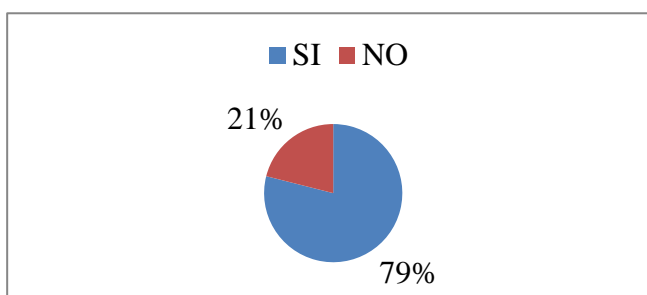
**Tabla 16 Cumplimiento del Plan**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	79
NO	4	21
<b>TOTAL</b>	19	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 16 Cumplimiento del Plan**



**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 79% de los encuestados piensan que no si cumplen con la planificación establecida, el 21% creen que no debido a la falta de recursos asignados por parte del Escalón Superior.

**Comentario:**

El Director no realiza las gestiones pertinentes al Ministerio del Ramo correspondiente por la falta de experiencia y por lo tanto se retrasa las actividades previstas.

**Recomendación:**

Realizar la gestión correspondiente y oportuna al Ministerio de Economía y Finanzas para cada año en la que se definan los objetivos y metas que se piensa alcanzar.

**5. ¿Se informa periódicamente de las actividades al Director?**

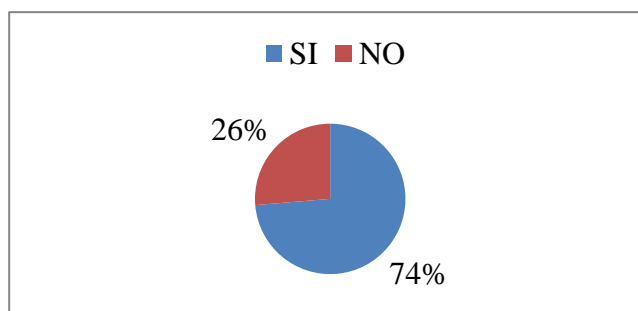
**Tabla 17 Entrega de Información**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	74
NO	5	26
<b>TOTAL</b>	19	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 17 Entrega de Información**



**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 74% de los encuestados mencionan que si se presenta oportunamente los informes, el 26% exponen que los informes se lo hacen fuera de tiempo.

**Comentario:**

En la actualidad el Estado ha incluido políticas de calidad total en todas sus dependencias y obligan a los funcionarios cumplir con estas exigencias.

**Recomendación:**

Se recomienda que se realicen informes sobre el avance de actividades, si es posible semanales al Jefe Inmediato superior que en este caso sería el Director de Unidad Administrativa Financiera.

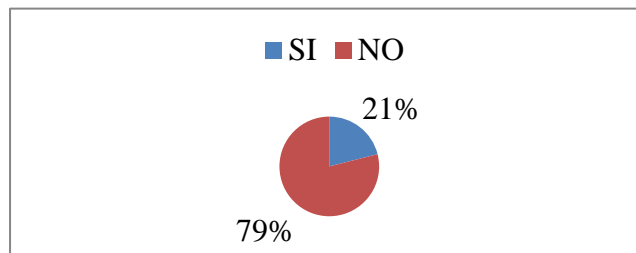
**6. ¿El departamento cuenta con la movilización necesaria para el adecuado cumplimiento de sus actividades?**

**Tabla 18 Acceso a Movilización**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	21
NO	15	79
<b>TOTAL</b>	19	100 %

**Fuente:** Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 18 Acceso a Movilización**



**Fuente:** Tabla 18  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:**

El 21% de los encuestados expresan que si tienen vehículo para movilizarse y cumplir con las agestiones, el 79% comentan que no se ha logrado cumplir con las actividades ya que existe preferencia hacia ciertos funcionarios.

**Comentario:**

La Unidad cuenta con un vehículo que se utiliza para el traslado del personal administrativo.

**Recomendación:**

Desarrollar una adecuada planificación con el propósito de optimizar los recursos para un adecuado desarrollo de actividades.

**ELABORADO POR:** Katty Yumbo      **FECHA ELABORACIÓN:** 09/09/2015

**REVISADO POR:** Damaris Chicaiza      **FECHA REVISIÓN:** 09/09/2015

## **HALLAZGOS**

### **Ambientes de Control**

#### **1. NO SE IDENTIFICAN RIESGOS EN EL DESARROLLO DE PROCESOS**

##### **Condición**

La institución no mantiene un control de identificación de riesgos en los procesos ejecutados por la misma.

##### **Criterio**

El control a procesos y procedimientos es un indicador clave en el desarrollo de actividades, ya que las situaciones inesperadas pueden representar riesgos de mayor magnitud. Así lo establece la Coordinación General de Planificación mediante los Indicadores por Meta Estratégicas.

##### **Causa**

Desconocimiento de métodos y sistema de control de riesgos.

##### **Efecto**

Los procesos efectuados al interior de la institución no contemplan actividades de contingencia en el caso de producirse algún inconveniente, situación que ocasiona una pérdida tanto de recursos como de tiempo.

##### **Conclusión**

Prever ciertos acontecimientos es una manera de alcanzar la eficiencia, si bien toda actividad representa un riesgo, no está por demás crear sistemas de control y monitoreo para minimizar el impacto.

##### **Recomendación**

Se debe capacitar al personal a fin de que realicen las actividades con destrezas para evitar los riesgos al máximo.



## Evaluación de Riesgos

### **2. NO SE HA PREVISTO MECANISMOS PARA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS.**

#### **Condición**

La institución en general no cuenta con mecanismos actualizados que aporten en el desarrollo eficiente de cada proceso.

#### **Criterio**

Esta dependencia no posee procesos actualizados que generen el buen desempeño organizacional, la operatividad de cada área es un referente de esta gestión.

#### **Causa**

Se viene laborando con mecanismos desactualizados, que a más de ocasionar demora a los procesos representa un grado mínimo de aportación, los sistemas mantienen programas obsoletos.

#### **Efecto**

Demora en la aprobación y ejecución de proyectos a causa de los procesos desactualizados.

#### **Conclusión**

Actualizar implica compartir mecanismos y métodos modernos, cuyo aporte garantice el cumplimiento eficaz y responsable de cada proceso.

#### **Recomendación**

Se debe actualizar los mecanismos con métodos modernos.

## **Actividades de Control**

### **3. NO EXISTEN INDICADORES SOBRE CUMPLIMIENTO Y OBJETIVOS DE GESTIÓN**

#### **Condición**

La institución desconoce el grado de operatividad de cada una de sus áreas por cuanto no utiliza indicadores que muestren el nivel de cumplimiento.

#### **Criterio**

Al no aplicar indicadores de cumplimiento no se puede determinar si la gestión institucional alcanza los objetivos o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

#### **Causa**

El empleo de un sistema muy general, sin herramientas que contribuyan a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

#### **Efecto**

Procesos sin mayor aporte, con información irrelevante para la toma de decisiones.

#### **Conclusión**

Los indicadores sobre cumplimiento son signos vitales dentro de la organización, su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

#### **Recomendación**

Se debe crear algunos indicadores de gestión que se relacionen con el cumplimiento de objetivos a efecto de poder medirlos en futuras ocasiones.

## **Información y Comunicación**

### **4. NO SE COMUNICA AL PERSONAL CAMBIOS EN LA PLANIFICACIÓN**

#### **Condición**

La falta de comunicación oportuna al personal de los cambios realizados en la planificación genera retrasos en los procedimientos de las áreas.

#### **Criterio**

Un inadecuado sistema de comunicación provoca inconvenientes en las operaciones, retrasando el normal desempeño de las actividades. De acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos.

#### **Causa**

No se ha diseñado un método de comunicación adecuado para el personal.

#### **Efecto**

Desconocimiento de acontecimientos importantes en la institución, lo que ha propiciado un ambiente laboral tenso.

#### **Conclusión**

La comunicación es la mejor herramienta para impulsar el bienestar común, el avance de la institución depende en gran parte de la interacción de sus empleados.

#### **Recomendación**

Se debe aplicar un método adecuado para que los canales de distribución fluyan desde el escalón superior hasta la parte operativa, de esta manera se podrá cumplir con los fines propuestos.

## **Monitoreo**

### **5. NO EXISTE CRUCE DE INFORMACIÓN PARA VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN**

#### **Condición**

Existen procesos con documentación incompleta, lo que ocasiona el incumplimiento a la normativa interna.

#### **Criterio**

No se han diseñado filtros para depurar y verificar información incidiendo directamente en la elaboración de los proyectos.

#### **Causa**

No existe el cruce adecuado para filtrar información y desechar lo inapropiado.

#### **Efecto**

Documentación desactualizada, sin el correspondiente sustento.

#### **Conclusión**

Organizar implica valerse de todos los medios necesarios para mantener sistemas apropiados de monitoreo que brinden valor agregada a los procedimientos.

#### **Recomendación**

Debe haber un cruce de información a fin de que la documentación no se traspapele y llegué siempre a su destino final.

**SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO**

**ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2012**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**4.2.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidar los informes parciales y elaborar el Informe Final del examen realizado.</li> <li>▪ Mantener una reunión con el Sr. Director con la finalidad de discutir el borrador Informe, antes de su emisión final.</li> <li>▪ Mantener una conferencia, para dar lectura al informe final del examen con el Sr. Director y funcionarios.</li> </ul>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF/PT</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	El Oficio de resultados fue presentado.	OR	KY DCH	29/10/15
2	Se diseñó el contenido del Información General de la entidad.	IF 1/28	KY DCH	29/10/15
3	Resultados Obtenidos.	RO	KY DCH	29/10/15
4	Análisis y evaluación de las áreas críticas.	AAC	KY DCH	29/10/15

Puyo, 29 de Octubre de 2015

OR  
1/2

Ing.

Luis Alberto Salazar Toapanta

DIRECTOR DE LA SECRETARÍA DE AGUA - CENTRO ZONAL PUYO

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo, para el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, la cual incluyó el estudio y evaluación de los controles internos existentes; evaluación del grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos establecidos.

Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes la Secretaría de Aguas Zonal Puyo y como subcomponentes la Unidad Administrativa. Los resultados por su importancia se detallarán en el presente informe.

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

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 7 del Art. 361 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, las recomendaciones que constan en el presente cronograma aceptado por la entidad, se aplicarán en el tiempo programado.

Si tener otro aspecto que comunicar nos suscribimos de usted.

Atentamente,



Damaris Chicaiza  
Jefe de Equipo



Katty Yumbo  
Auditora

**SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA DEL AGUA - CENTRO ZONAL PUYO.**

**CONTENIDO DEL INFORME**

**CAPÍTULO I.- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

Motivo de la Auditoría

Objetivos de la Auditoría

Alcance de la Auditoría

Enfoque

Componentes Auditados

Indicadores Utilizados

**CAPÍTULO II.- INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

Estructura Orgánica Funcional

Principales Autoridades

Misión

Visión.

Objetivos de la Unidad Administrativa

Políticas

FODA (Aplicado a la Unidad Administrativa)

**CAPÍTULO III.- Resultados Generales**

Resultados de la aplicación de los Indicadores de Gestión



## CAPÍTULO I: INFORMACIÓN

### **Motivo de la auditoría**

En la actualidad la Unidad Administrativa pasa por dificultades debido a la falta de gestión y asignación oportuna de recursos, por tal motivo, se consideró indispensable realizar una Auditoría de Gestión en la Unidad Administrativa Financiera.

### **Objetivos de la auditoría**

- Conocer mediante una revisión analítica el cumplimiento de las funciones determinadas para la Unidad Administrativa durante el período 2012.
- Evaluar el funcionamiento de la Secretaría del Agua Zonal Puyo período 2012.
- Verificar el cumplimiento de las funciones de la Secretaría del Agua Zonal Puyo año 2012

### **Alcance de la Auditoría**

El examen cubrirá los procedimientos que se aplican en el cumplimiento de las actividades de la Unidad Administrativa, por el período comprendido desde el 1 de enero de 2012 hasta el 30 de diciembre de 2012

### **Enfoque**

Realizar una Auditoría de Gestión orientada a evaluar la Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética relacionados a los proceso del Unidad Administrativa dentro de la Secretaría del Agua – Centro Zonal Puyo.

### **Componentes Auditados**

De acuerdo al objeto de la Auditoría realizada se ha escogido como componentes para análisis de las actividades del presente año, y corresponden a la Unidad Administrativa. Los resultados por su importancia se detallaran en el presente informe.

### **Indicadores Utilizados**

#### **Base de datos:**

Número de Funciones Ejecutadas 16

Número de Funciones Asignadas 18

$$\text{IF} = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} = 0.89 \times 100\% = 89\%$$

#### **Conocimiento de decisiones internas**

#### **Base de datos:**

Números de servidores informados 27

Número total de funcionarios 30

$$\text{CDI} = \frac{\text{Número de servidores informados}}{\text{Número total de funcionarios}} = 0.90 \times 100\% = 90\%$$

## CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

### PRINCIPALES AUTORIDADES

En la actualidad la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo está compuesta por las siguientes dignidades:

Director de la Secretaría del Agua Centro Zonal Puyo	Ing. Luis Alberto Salazar Toapanta
Contadora	Ing. Diana Guadalupe
Tesorera	Lcda. Julia Guambo
Asistente Administrativo	Lic. Raquel Flores
Analista de Talento Humano	Ing. Magali Ruiz

### FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### Misión

“Ejercer la rectoría para garantizar el acceso justo y equitativo del agua, en calidad y cantidad, a través de políticas, estrategias y planes que permitan una gestión integral e integrada de los Recursos Hídricos en las Cuencas Hidrográficas con el involucramiento y fortalecimiento de los actores sociales en todo el territorio nacional”

#### Visión

“La Secretaria del Agua, garantizará de manera eficiente el cumplimiento de los derechos consagrados en la constitución, referente al acceso, uso y aprovechamiento justo y equitativo del agua a través de una gestión integral e integrada del recurso hídrico”

## Objetivos de la Unidad Administrativa Financiera

### Objetivo General

Administrar adecuadamente los recursos asignados por el Ministerio de Finanzas y velar por el desarrollo de los programas, proyectos y actividades propias de la Secretaría de Aguas.

### Objetivos Estratégicos

- Utilizar adecuadamente los recursos asignados por el Ministerio de Finanzas
- Mantener y mejorar la cantidad de gestión administrativa y financiera
- Administrar y manejar sustentablemente los recursos asignados.

### FODA (Aplicado a la Unidad Administrativa - Financiera)

Es importante mencionar que existe un FODA en la Unidad Administrativa Financiera de la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo; en nuestra calidad de auditores independientes hemos incluido el análisis del mismo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La rotación de funciones del talento humano permite que en el momento en que un funcionario se ausente otro funcionario asuma las funciones de manera temporal hasta su reintegro.</li> <li>▪ La organización, distribución y asignación de funciones al talento humano es muy bueno, lo que ha permitido mejorar la atención a los usuarios y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las entidades de control y regulación ofertan capacitación permanente a los servidores públicos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las experiencias, capacidades y habilidades que tiene cada individuo dentro de la unidad administrativa es compartida a todos los miembros del equipo de trabajo.</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de talento humano en la unidad (Asistente Administrativo Financiero para el manejo de bienes y talento humano), para redistribuir de manera eficiente las actividades y funciones que debe cumplir el personal, acorde a la normativa correspondiente.</li> <li>▪ La reducción del presupuesto institucional para gastos de administración y adquisición de bienes, que corresponde a los grupos de gasto 53, 57 y 84 interfiere en el retraso de actividades planificadas</li> <li>▪ Las remuneraciones del personal técnico de la Secretaría de Aguas son muy bajas e imposibilita la contratación de profesionales con experiencia y capacitaciones acorde al perfil ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La inversión que se realiza para capacitar al talento humano en las diferentes áreas no es redituable luego de 2 años del permanencia en la Institución y cada 2 años se debe iniciar de cero nuevamente capacitando al nuevo personal.</li> <li>▪ La LOSEP no brinda estabilidad laboral debido a las restricciones de contratación del personal que superen los 2 años en una misma Institución.</li> <li>▪ El nuevo talento humano que se contrata no cuenta con la capacitación óptima para el desenvolvimiento de sus actividades.</li> </ul>

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS GENERALES**

#### **NO SE IDENTIFICAN RIESGOS EN EL DESARROLLO DE PROCESOS**

La Institución no mantiene un control de identificación de riesgos en los procesos ejecutados por la misma. Los procesos efectuados al interior de la institución no contemplan actividades de contingencia en el caso de producirse algún inconveniente, situación que ocasiona una pérdida tanto de recursos como de tiempo, afectando de esta manera la eficiencia en la Institución.

#### **Recomendación**

Al Director.- Coordine con los responsables de áreas para el diseño de esta herramienta.

#### **NO SE HA PREVISTO MECANISMOS PARA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS**

La institución en general no cuenta con mecanismos actualizados que aporten en el desarrollo eficiente de cada proceso. Se viene laborando con mecanismos desactualizados, que a más de ocasionar demora a los proceso representa un grado mínimo de aportación, los sistema mantiene programas obsoletos.

#### **Recomendación**

Al Director - Responsables de Áreas.- Emprender sistemas de actualización con mecanismos acordes a las necesidades institucionales.

#### **NO EXISTEN INDICADORES SOBRE CUMPLIMIENTO Y OBJETIVOS DE GESTIÓN**

La institución desconoce el grado de operatividad de cada una de sus áreas por cuanto no utiliza indicadores que muestren el nivel de cumplimiento.

### **Recomendación**

Al Director y responsables de áreas.- Colaborar en el diseño e implementación de indicadores de cumplimiento conjuntamente con sus colaboradores para crear las condiciones apropiadas que permitan alcanzar los objetivos planteados.

### **NO EXISTE CRUCE DE INFORMACIÓN PARA VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN**

Existen procesos con documentación incompleta, lo que ocasiona el incumplimiento a la normativa interna. No existe el cruce adecuado para filtrar información y desechar lo inapropiado.

### **Recomendación**

Al Director.- Implementar el correspondiente control para cruce de información y depuración de la misma.

### **NO SE COMUNICA AL PERSONAL CAMBIOS EN LA PLANIFICACIÓN**

La falta de comunicación oportuna al personal de los cambios realizados en la planificación genera retrasos en los procedimientos de las áreas. Se desconoce acontecimientos importantes en la institución, lo que ha propiciado un ambiente laboral tenso.

### **Recomendación**

Al Director.- Propiciar los mecanismos necesarios para mantener informado al personal de los cambios en la planificación institucional.

### **INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVA-FINANCIERAS**

La Unidad Administrativa Financiera no cumplió con la ejecución del presupuesto asignado debido al retraso en la asignación de fondos por parte de Planta Central,

esto obedece a la falta de gestión por parte de la Dirección Provincial, esto ha conllevado que muchas de las actividades previstas no se ejecuten por falta de recursos.

### **Recomendación**

Al Responsable de Área.- Gestionar oportunamente la asignación de recursos a la Dirección Provincial para evitar inconvenientes futuros.

Al Director.- Desarrollar la documentación correspondiente dentro de los tiempos establecidos, a fin de evitar demora en los trámites propios de las entidades financieras estatales



**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE  
LA SECRETARÍA DEL AGUA – CENTRO ZONAL PUYO PERÍODO 2012**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN**

**4.2.5 FASE V: SEGUIMIENTO**

<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar y justificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas en el informe final de Auditoría de Gestión</li> <li>▪ Justificar que el examen de Auditoría de Gestión aplicado al Unidad Administrativa Financiera haya servido de apoyo al mejoramiento de sus actividades</li> <li>▪ Determinar los Recursos Humanos que serán utilizados en el presente examen</li> </ul>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF/PT</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	Establecimos el cronograma de aplicación de recomendaciones.	CR 1/1	KY DCH	01/11/15
2	Se estableció los tiempos y responsables.	CR 1/1	KY DCH	01/11/15

## CONCLUSIONES

- Los procesos administrativos que realiza la entidad carece de planificación oportuna.
- La entidad no aplica indicadores de gestión que les permita evaluar el cumplimiento de las actividades.
- El informe de auditoría constituye una herramienta necesaria en la toma de decisiones.

## **RECOMENDACIONES**

- La planificación de los procesos constituye una estrategia anticipada al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se debe emplear indicadores de gestión, los cuales permitan aplicar acciones correctivas en el desarrollo de los procesos de la entidad.
- Los informes de auditoría deben ser claros y concisos, de fácil comprensión los cuales servirán de guía para futuras auditorías que se realicen en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Ormaechea, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Cultural.
- Arens, A. et al. (2007). *Auditoría: Un Enfoque Integral. 11a ed.* México: Prentice Hall.
- Bacón, C. (2007). *Manual de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Limusa.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral. 4a ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. (2007). *Auditoría y Control Interno. 3a ed.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Davalos, N. (2004). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Davalos, N. & Cordova, A. (2001). *Diccionario Contable*. Quito: Ediabaco.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2009). *Auditoría: Un Enfoque Práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández Arena, J. A. (2002). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.
- Graig Cooper, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Folio.
- Holmes, A. (2006). *Auditorías, Principios y Procedimientos. 9a ed.* México: Hispanoamérica.
- Leonard, W. (2001). *Auditoría Administrativa: Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. México: Diana.
- Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Madrid: Deusto.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión. 4a ed.* Quito: Abya-Yala.
- Mantilla, S. A. (2009). *Control Interno: Estructura Conceptual Integrada*. México: Ecoe Ediciones.

## **TESIS**

Vasco Amores, J. A. (2010). *Auditoría de Gestión al Departamento de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército extensión Latacunga*. ESPE, Latacunga.

Basantes Valverde, M.F. & Orozco Chávez, J. M. (2010). *Auditoría de Gestión en la Empresa Quali Provincia de Chimborazo – Riobamba para el período Septiembre – Diciembre 2009*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Chávez Cárdenas, V. P. & Pilco Amanta, J. P. (2011). *Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período Enero – Diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

## **LINCOGRAFÍA**

Auditoreando. (10 de junio del 2010). Auditoria Interna - Un enfoque Sistémico y de Mejora Continua. Recuperado de: <http://auditoreando.webnode.es/news/auditoria-interna-un-enfoque-sistemico-y-de-mejora-continua>.

KPMG Blogs. (19 de febrero del 2015). Información de Auditorías mas transparentes. Recuperado de: <http://www.kpmgblogs.es/informes-de-auditoria-mas-transparentes>.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta al Personal de la Institución



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

#### Encuesta dirigida al Personal de la Secretaría del Agua - Centro Zonal Puyo

1.- ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la institución conoce detalladamente las funciones a desempeñar?

SI  NO

2.- ¿Tiene poder de decisión en el cargo que ocupa?

SI  NO

3.- ¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?

SI  NO

4.- ¿La capacitación al personal que labora en la Institución es permanente?

SI  NO

5.- ¿Tiene usted claro conocimiento del Reglamento Interno de la Institución?

SI  NO

6.- ¿La institución cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento del personal?

SI  NO

7.- ¿Existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la Institución?

SI  NO

8.- ¿Cree usted que el incumplimiento de las metas afecta a la toma de decisiones administrativas de la entidad?

SI  NO

9.- ¿Cree usted que la ejecución de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos administrativos de la institución?

SI  NO

10.- ¿Existe un adecuado ambiente laboral en su área de trabajo?

SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 RUC



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0660835350001  
**RAZON SOCIAL:** DEMARCACION HIDROGRAFICA DE PASTAZA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** SALAZAR TOAPANTA LUIS ALBERTO  
**CONTADOR:** GUADALUPE GARCÉS DIANA MARIBEL

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 13/11/2009      **FEC. CONSTITUCION:** 13/11/2009  
**FEC. INSCRIPCION:** 22/12/2009      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 09/07/2015

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

GESTION INTEGRADA DE RECURSOS HIDRICOS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: CHILE Intersección: DARQUEA Edificio: INAR Piso: 1  
Referencia ubicación: FRENTE A LA PUERTA DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL POLICLINICO Telefono Trabajo: 032960623 Email: salazarl10@senagua.gob.ec

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ ZONA 3\ CHIMBORAZO      **CERRADOS:** 0

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** RARE020808      **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA      **Fecha y hora:** 09/07/2015 11:13:45





## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0660835350001  
**RAZON SOCIAL:** DEMARCACION HIDROGRAFICA DE PASTAZA

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b> MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 13/11/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
GESTION INTEGRADA DE RECURSOS HIDRICOS.			

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: CHILE Intersección: DARQUEA Referencia: FRENTE A LA PUERTA DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL POLICINICO Edificio: INAR Piso: 1 Telefono Trabajo: 032960623 Email: salazar110@senagua.gob.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** RARE020608 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 09/07/2015 11:13:45

### Anexo 3 La Institución

