



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:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN “GENERAL
ANTONIO ELIZALDE” BUCAY, PROVINCIA DEL GUAYAS
PERÍODO 2015, PARA EVALUAR EL GRADO DE
CUMPLIMIENTO Y EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL.**

AUTOR:

JUAN CARLOS HERRERA REYES

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por el Sr. Juan Carlos Herrera Reyes, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro
MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Carlos Herrera Reyes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de diciembre del 2016

Juan Carlos Herrera Reyes

C.C.: 091829983-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios por guiarme por el camino del bien, que me acompaña donde voy, a mi Familia por el apoyo incondicional que me ha dado durante todos estos años de estudios a mis Padres por estar ahí en los momentos más difíciles apoyándome y dándome fuerzas para salir adelante en todos los proyectos que nos hemos puesto en mente realizar ya sea en el Trabajo como en la Educación, a mis Tutores porque siempre me apoyaron y guiaron en mis propósitos de superarme como persona.

Juan Carlos Herrera Reyes

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Dios por concederme esta alegría al poder culminar tan anhelada meta.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por los conocimientos impartidos durante la duración de la carrera, por el esmero con que supieron guiarnos, la dedicación encada proceso de la formación.

Mi gratitud a los señores docentes Ing. Norberto Morales en calidad de Tutor del presente trabajo de titulación y a la Dra. Jacqueline Balseca Miembro del mismo, por su ayuda incondicional y su predisposición.

A mi esposa e hijos por la comprensión y cariño demostrado, por alentarme en los momentos en los que me sentí abatido, gracias por todas las muestras de efecto y amor hacia mi persona.

A mis padres por ser una guía de perseverancia, porque sus consejos, por enseñarme a diferenciar entre el sacrificio y la comodidad, hoy puedo decir que lo adquirido con esfuerzo tiene un sabor a éxito que engrandece mi espíritu.

Juan Carlos Herrera Reyes

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 General.....	4
1.3.2 Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 La auditoría administrativa	7
2.2.2 Objetivos de la auditoría administrativa	7
2.2.3 Importancia de la auditoría administrativa	8
2.2.3.1 Propósito de la auditoría administrativa	8
2.2.4 Alcance de la auditoría administrativa.....	9
2.2.5 Fases de la auditoría administrativa.....	10
2.2.5.1 Fase I: Diagnóstico y planificación preliminar	10
2.2.5.2 Fase II: Planificación específica	11

2.2.5.3	Fase III: Ejecución	11
2.2.5.4	Fase IV: Comunicación de resultados.....	12
52.2.6.5	Fase V: Seguimiento y monitoreo.....	12
2.3	EL CONTROL INTERNO	12
2.3.1	Importancia del control interno.....	13
2.3.2	Componentes del control interno	13
2.3.2.1	Ambiente de Control.....	14
2.3.2.2	Evaluación del Riesgo.....	14
2.3.2.3	Actividades de control	15
2.3.2.4	Información y comunicación	15
2.3.2.5	Supervisión y seguimiento.....	16
2.3.3	Riesgos de Auditoría.....	17
2.3.3.1	Riesgo inherente.....	17
2.3.3.2	Riesgo de control	17
2.3.3.3	Riesgo de detección	18
2.3.4	Indicadores	18
2.3.4.1	Indicadores de gestión.....	18
2.3.4.2	Indicadores de cumplimiento	18
2.3.4.3	Indicadores de eficiencia.....	19
2.3.5	Papeles de trabajo	19
2.3.5.1	Objetivo de los papeles de trabajo	20
2.3.5.2	Tipos de papeles de trabajo.....	20
2.3.5.3	Marcas de auditoría.....	23
2.3.5.4	Técnicas de auditoría	25
2.3.5.4.1	Clases de técnicas de auditoría	25
2.3.6	Hallazgo de Auditoría	29
2.3.6.1	Elementos del Hallazgo	29
2.3.7	El informe de auditoría	29
2.3.7.1	Clases de informes	30
2.3.7.2	Utilidad del informe de auditoría.....	30
2.3.7.3	Contenido del informe	31
2.3.7.4	Importancia del informe de auditoría administrativa.....	33
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34

3.1	MODALIDAD	34
3.1.1	Modalidad Cualitativa:.....	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.2.1	Descriptivo:.....	34
3.2.2	Explicativo:.....	34
3.3	MÉTODOS	34
3.3.1	Método Deductivo:	34
3.3.2	Método Inductivo:.....	35
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
3.4.1	Entrevistas:.....	35
3.4.2	Encuestas:	35
3.4.3	Observación directa:	35
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.6	IDEA A DEFENDER	36
3.7	RESULTADOS.....	36
	CAPÍTULO IV: PROPUESTA	42
4.1	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN “GENERAL ANTONIO ELIZALDE” BUCAY, PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO 2015, PARA EVALUAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO Y EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	42
4.2	DESARROLLO DE LAS FASES DE LA AUDITORÍA	42
4.2.1	Conocimiento preliminar	45
4.2.2	Planificación específica	65
4.2.3	Ejecución.....	88
4.2.4	Comunicación de resultados	129
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES.....	138
	BIBLIOGRAFÍA	139
	ANEXOS... ..	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Marcas de auditoría.....	24
Tabla N° 2: Personal del GADM General Antonio Elizalde.....	36
Tabla N°3: Se ha evaluado a la entidad en los últimos períodos.....	37
Tabla N°4: Se da cumplimiento a las recomendaciones emitidas.....	38
Tabla N°5: Qué calificación les daría a los procedimientos.....	39
Tabla N°6: Se cumple con las disposiciones legales.....	40
Tabla N°7: La auditoría administrativa ayudará a la toma de decisiones.....	41
Tabla N° 8: Ponderación de Ambiente de Control.....	75
Tabla N° 9: Ponderación de Evaluación del Riesgo.....	78
Tabla N°10: Ponderación de Actividades de Control.....	81
Tabla N° 11: Ponderación de Información y Comunicación.....	84
Tabla N° 12: Ponderación de Monitoreo y Supervisión.....	87
Tabla N° 13: Ponderación del Departamento Financiero.....	97
Tabla N° 14: Ponderación del Departamento de Talento Humano.....	100
Tabla N° 15: Ponderación del Departamento de Planificación.....	103
Tabla N° 16: Ponderación del Departamento de Avalúos y Catastros.....	106
Tabla N° 17. Ponderación del Departamento de Servicios Públicos.....	109
Tabla N° 18: Ponderación del Departamento Legal.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Propósito de la auditoría administrativa.....	9
Gráfico N° 2: Evaluación en los últimos períodos.....	37
Gráfico N° 3: Cumplimiento a las recomendaciones emitidas.....	38
Gráfico N° 4: Calificación a los procedimientos internos.....	39
Gráfico N° 5: Cumple con las disposiciones legales.....	40
Gráfico N° 6: La auditoría administrativa ayudará a la toma de decisiones.....	41
Gráfico N° 7: Ponderación de Ambiente de Control.....	75
Gráfico N° 8: Ponderación de Evaluación del Riesgo.....	78
Gráfico N° 9: Ponderación de Actividades de Control.....	81
Gráfico N° 10: Ponderación de Información y Comunicación.....	84
Gráfico N° 11: Ponderación de Monitoreo y Supervisión.....	87
Gráfico N° 12: Ponderación del Departamento Financiero.....	97
Gráfico N° 13: Ponderación del Departamento de Talento Humano.....	100
Gráfico N° 14: Ponderación del Departamento de Planificación.....	103
Gráfico N° 15: Ponderación del Departamento de Avalúos y Catastros.....	106
Gráfico N° 16: Ponderación del Departamento de Servicios Públicos.....	109
Gráfico N° 17: Ponderación del Departamento Legal.....	111

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, Provincia del Guayas, período 2015, para evaluar el grado de cumplimiento y el desempeño en la gestión institucional se ha realizado con el objetivo de medir el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento a las disposiciones legales, el manejo de los recursos y desempeño laboral del personal de la institución, el trabajo fue desarrollado mediante la aplicación de técnicas, métodos e instrumentos de recolección de información, para ello se tomó como base las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Control Interno para entidades del sector público y reglamentos internos, a través de los cuales se llegó a determinar las áreas críticas más significativas del examen, mediante la aplicación de las fases de auditoría se pudo evidenciar la situación actual de cada uno de los departamentos evaluados, evidenciando así la falta de cumplimiento y aplicación de disposiciones legales exigidas por las entidades de control, por lo que la ocurrencia de inconvenientes básicamente obedece al desconocimiento de los parámetros establecidos en las diferentes leyes que regulan el accionar de las instituciones, llegando a la conclusión de que el incumplimiento a las normas de control no se encuentra respaldado dentro de la aplicación legal, lo que genera un grado de riesgo sobre las actividades de la entidad, por lo que se recomienda el empleo de acciones preventivas para alcanzar niveles de gestión óptimos amparados en la parte legal.

Palabras Claves: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA. CUMPLIMIENTO. EFICIENCIA, EFICACIA.

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The administrative audit to the Independent Decentralized government at General Antonio Elizalde Bucay Canton from Guayas province, period 2015, in order to assess the fulfilment level, the performance in its management, the efficiency and effectiveness level, the legal provisions compliance, the handling of resources and the work development of personnel in the Institution. The research was developed by the application of techniques, methods and tools like the Ecuadorian Auditing Standards and Internal Control Standards for public organization, generally accepted auditing Standards and internal regulations, in which it determined the most critical areas in each one of evaluated departments, thus lack of fulfillment and application of laws demanded by control entities, basically this was the not knowing of established settings in different laws which regulate activities institutions, consequently it has been concluded that the personnel lack of knowledge have to do with administrative management from authorities of local government, this problem is been examined in different areas, so to face these situations it is recommended to take control systems that provide safety and opportunity to the processes and opportunity to the processes.

Key words: ADMINISTRATIVE AUDIT. ECUADORIAN AUDITING STANDARDS.
RECOGNIZED AUDIT STANDARDS.

INTRODUCCIÓN

La investigación relativa a la Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, Provincia del Guayas, período 2015, para evaluar el grado de cumplimiento y el desempeño en la gestión institucional, está distribuida en cuatro capítulos:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, en este capítulo se da a conocer los motivos que originan el problema investigativo, como parte de estos lineamientos se fundamentan las razones que llevaron a la justificación del estudio, los parámetros de su delimitación, y los objetivos los mismos que son de dos tipos, general y específicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, el contenido de este capítulo se caracteriza por presentar los fundamentos teóricos según la apreciación de autores entendidos en temas de auditoría y todo lo relativo a la ejecución del examen y la evaluación del control interno, este material está considerada como guía para el desarrollo práctico posterior del examen de auditoría al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay, seguido de conceptualizaciones que ayudarán a comprender de mejor manera el contenido de la investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, su contenido hace referencia a aplicaciones de tipo investigativo metodológico, para ello el empleo de la modalidad de investigación, técnicas, métodos e instrumentos son esenciales en la obtención de la información que servirá de base para el desarrollo del estudio planteado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO en este capítulo se desarrolla cada una de las fases y técnicas de la auditoría administrativa, su aplicación conlleva el uso de la información obtenida en los capítulos anteriores a este, es necesario mencionar que la colaboración del personal que labora en la entidad auditada es fundamental para evaluar el control interno dentro de la institución, el proceso permite identificar las áreas críticas o hallazgos para posteriormente emitir conclusiones basadas en criterios independientes acerca de los departamentos, las mismas que se documentan en el informe final de acuerdo a lo establecido por los órganos de control.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, en esta parte del documento se procede a emitir comentarios sobre el desarrollo mismo de la investigación, estas apreciaciones son de carácter profesional, por lo que las recomendaciones obedecen a este esquema, sugiriendo acciones correctivas para una adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos administrativos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El GADM del cantón General Antonio Elizalde demanda la necesidad de un control estricto de normas, reglamentos, disposiciones y políticas que rigen las actividades de la institución, la inadecuada utilización de sistemas de control interno, el uso de procesos deficientes relativos al manejo del recurso humano y la deficiente gestión organizacional, vienen restando eficiencia en el desarrollo general de la empresa municipal, sin olvidar que las diferentes unidades y departamentos no poseen una apropiada nivel de comunicación el cual contribuya en la prestación oportuna de los servicios con agilidad y calidad para los cliente internos y externos.

Por otra parte el empleo de métodos alejados a lo establecido en la normativa legal no ha permitido ejecutar apropiadamente los procesos lo que ha incidido en la consecución de metas.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la Auditoría Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón General Antonio Elizalde, Bucay, provincia del Guayas, período 2015, en el grado de cumplimiento y desempeño en la gestión institucional?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente Auditoría Administrativa se desarrollará en el GADM del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, provincia del Guayas por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Auditoría Administrativa al GADM del cantón General Antonio Elizalde está considerada como un instrumento técnico, administrativo y situacional que busca

esclarecer las condiciones reales de la institución, a partir de ello surge la necesidad de realizar una evaluación como un mecanismo efectivo para realizar un diagnóstico que permite perfeccionar nuevas políticas con altos niveles de eficiencia y cumplimiento a la normativa establecida para instituciones de esta naturaleza.

Los servicios de alta calidad demandan la necesidad de implementar una gestión integrada de los procesos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde los mismos desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía administrativa sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de quienes colaboran en la institución municipal.

La ejecución de la presente Auditoría Administrativa brindará un aporte teórico por cuanto las definiciones empleadas en el desarrollo de la investigación se encuentran sustentadas en apreciaciones de autores reconocidos en el tema de auditoría, siendo este documento un referente para futuras consultas.

Desde el aspecto metodológico el trabajo investigativo guía a los lectores en cuanto al empleo de métodos y técnicas aplicadas para la recolección de información, la misma que servirán para determinar la efectividad de los procesos desarrollados dentro del GADM del cantón General Antonio Elizalde.

En el aspecto académico los conocimientos alcanzados durante el tiempo de duración de la carrera en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo ESPOCH, son expuestos para brindar un valor agregado al GADM del cantón General Antonio Elizalde.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Realizar una Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, provincia del Guayas, período 2015, para evaluar el grado de cumplimiento y el desempeño en la gestión institucional.

1.3.2 Específicos

- Establecer el marco teórico sobre la auditoría Administrativa, con la finalidad de adoptar medidas correctivas para mejorar las condiciones actuales del GADM.
- Establecer el marco metodológico apropiado mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que proporcionen información segura sobre el tema de investigación.
- Presentar una propuesta para mejorar el nivel de control interno en la institución, a través de conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Luego de una revisión sobre temas relacionados con el desarrollo de Auditorías Administrativas realizadas en la institución se obtuvo como resultado los siguientes aportes académicos:

Título: Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. año 2010.

Autora: María José Naranjo Sánchez

Año de publicación: 2011

El presente trabajo investigativo se desarrolló con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de políticas y procedimientos y establecer resultados correctivos en la empresa Eléctrica Riobamba S.A. con la finalidad de determinar las áreas críticas para tomar medidas correctivas y contribuir a la consecución de los objetivos y metas propuestas por la empresa que garanticen la calidad de servicio-

Otro de los trabajos investigativos fue:

Título: Planeación y Ejecución de una Auditoría Administrativa aplicada a la empresa MAYMOR SA, dedicada a la venta de carne porcina y embutidos.

Autoras: Carlos Armando Yuqui Angamarca

Año de publicación: 2012

Al realizar la planificación y evaluación de una auditoría administrativa a la empresa MAYMOR SA., se pretende determinar el nivel de crecimiento administrativo, económico y productivo de la institución y en base a los resultados alcanzados ejecutar acciones que aporten al buen funcionamiento y desarrollo organizacional.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según manifiesta (Rodríguez Valencia, 2003) anteriormente el alcance de la Auditoría en la organización se limitaba en gran parte a la evaluación de los estados financieros o al manejo de las finanzas, al crecer las organizaciones, la administración crece con ella y se vuelve más compleja, por lo que el control interno y la comprobación se toman más importantes, a consecuencia de que ahora se tienen que delegar autoridad o más personas y habrá más responsabilidades a cubrir por los integrantes de la organización.

Por esta causa, se origina la necesidad de adoptar otra forma de Auditoría que pudiera evaluar y revisar la organización en su conjunto, en sus procesos, en la estructura orgánica, en cada función que la integran, desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que forman la organización.

Dado lo anterior fueron sucediendo problemas administrativos, en que los administradores tenían que dar soluciones inmediatas, todo esto concluyó en un estudio científico de lo hoy es la Auditoría Administrativa. (p.26)

2.2.1 La auditoría administrativa

Ponemos definir a la Auditoría Administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidad de mejora.

(Rodríguez Valencia, 2003) Auditoría administrativa 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 la participación individual de los integrantes de la institución (p.56)

2.2.2 Objetivos de la auditoría administrativa

(Moreno, 2008), expresa que los principales objetivos de la auditoría administrativa se instrumentan de la siguiente manera:

De control: destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad: encauzar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización: determinar que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: la transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De toma de decisiones: traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización. (p.68)

2.2.3 Importancia de la auditoría administrativa

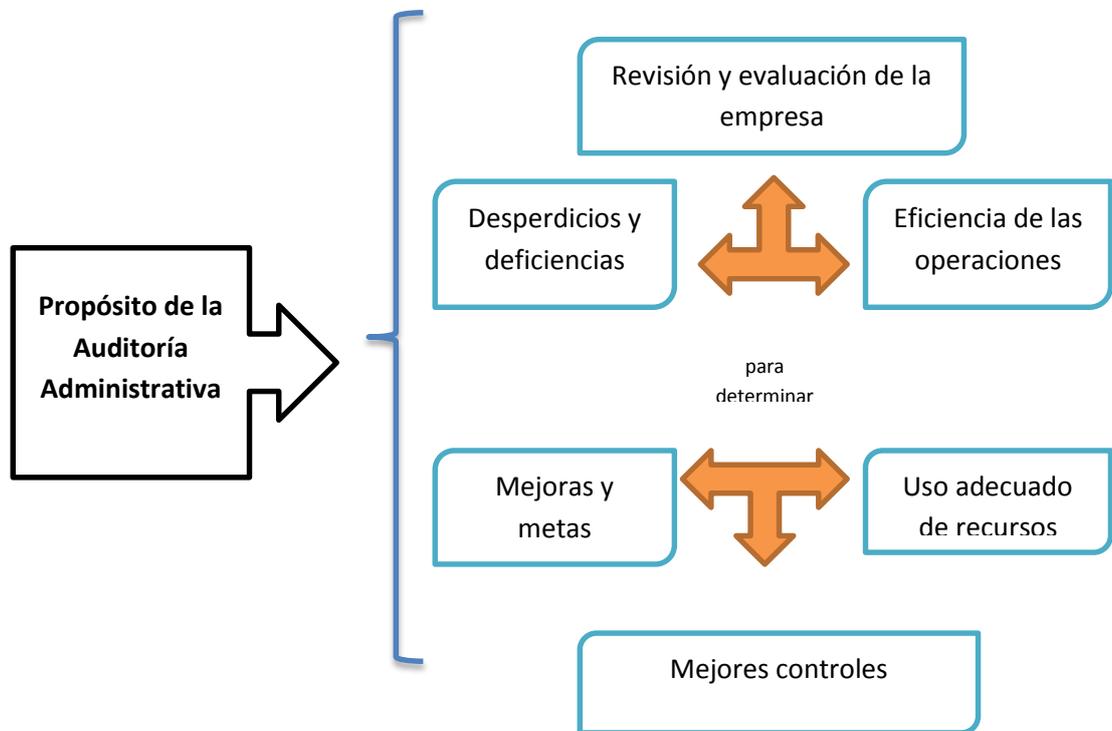
Para (Zuria, 2010) menciona que, la Auditoría Administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para orientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera, a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

2.2.3.1 Propósito de la auditoría administrativa

El propósito de la auditoría administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar e eliminar deficiencias o irregularidades en

cualquiera de las áreas, asociando a esto la administración de la empresa podrá llevar a cabo otras labores como son las que se muestran a continuación:

Gráfico N° 1
Propósito de la auditoría administrativa



Fuente: (Rodríguez Valencia, 2003) Sinopsis Auditoría Administrativa
Elaborado: Juan Carlos Herrera

2.2.4 Alcance de la auditoría administrativa

(Ray, 2008) El área de influencia que abarca una Auditoría Administrativa, comprende la totalidad de la organización en lo que se refiere a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de la administración
- Proceso administrativa
- Ámbito de operación
- Número de empleados

- Relaciones de coordinación
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Productos y servicios
- Sistemas de calidad
- Entorno

2.2.5 Fases de la auditoría administrativa

Las fases de auditoría administrativa considera el siguiente proceso en la obtención de información y su desarrollo:

2.2.5.1 Fase I: Diagnóstico y planificación preliminar

Al respecto (Franklin, 2010), expone lo siguiente en el texto de Auditoría Administrativa:

El motivo de esta fase es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, estos lineamientos de carácter general regulan la aplicación de la auditoría operacional, para garantizar que la cobertura sea suficiente, pertinente y relevante. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos:

- **Entrevista con la máxima autoridad de la organización.-** Con el objetivo de obtener información general sobre la organización y el contexto en el que se desenvuelve.
- **Consulta de documentación e información.-** Deberá consultarse información no incluida en los puntos anteriores mismos que servirán para completar el conocimiento preliminar de la organización.
- **Definir el alcance y objetivos de auditoría.-** Determinar que necesidades deben satisfacerse y como estos propósitos se harán operativos. Los objetivos deben expresarse de manera que se identifiquen los elementos de hallazgos que deban desarrollarse en el informe. (p. 66).

2.2.5.2 Fase II: Planificación específica

(Franklin, 2010), expone lo siguiente en su obra Auditoría Administrativa:

El objetivo de esta etapa es poder definir las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a determinar las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas. Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales, los sistemas de control existentes y toda otra información útil para la Auditoría.

- **Análisis de la información y documentación.-** Se profundiza en el conocimiento de la información general recopilada para definir el marco de acción y así obtener la siguiente información: Objetivos operacionales de la organización, políticas generales de cada área, estructura de los sistemas de información y comunicación. Se dejará constancia de la documentación analizada y de la información relevante.
- **Evaluación del Control Interno.-** El auditor deberá revelar y evaluar el sistema del control interno de la organización con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de los sistemas (p. 67).

2.2.5.3 Fase III: Ejecución

De acuerdo a lo manifestado por (Franklin, 2010) Es evidenciar la aplicación de los programas de trabajo diseñado para cumplir con las estrategias de auditoría a seguir. En esta se sustentan los hallazgos cuyos atributos son la condición, criterio, causa y efecto. Se debe considerar además el empleo de indicadores como medios e instrumentos para evaluar hasta qué punto o qué medida se están logrando los objetivos y metas (p. 67)

2.2.5.4 Fase IV: Comunicación de resultados

Sobre esta fase (Franklin, 2010) expresa que es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de los procesos que fueron considerados en el alcance. Se redactará un informe a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. (p. 68)

52.2.6.5 Fase V: Seguimiento y monitoreo

(Franklin, 2010), indica en su obra Auditoría Administrativa que:

Forma parte del informe de auditoría, se integra la matriz de implementación de recomendaciones, documento que es el insumo básico para esta fase. Luego de emitido el informe final se deberá verificar:

- Si los responsables de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones han tomado conocimiento de las mismas.
- Verificar si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones, caso contrario se solicitará a los responsables directos que informe los motivos para que ello no ocurriera (p. 68)

2.3 EL CONTROL INTERNO

(Estupiñan, 2006), define al control interno como un plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que las funciones se estén ejecutando en forma eficiente y determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas (p.60)

2.3.1 Importancia del control interno

Al respecto (Estupiñan, 2006) indica que el control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. (p.64)

2.3.2 Componentes del control interno

Para (Estupiñan, 2006) los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre los procesos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía mediante la evaluación a los diferentes componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

2.3.2.1 Ambiente de Control

Según lo manifestado por (Estupiñan, 2006), el ambiente de control es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad (p-30)

2.3.2.2 Evaluación del Riesgo

(Ray, 2008), expresa que el riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto –

evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados. (p-32)

2.3.2.3 Actividades de control

De acuerdo a lo expresado por (Fonseca, 2008) Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

2.3.2.4 Información y comunicación

Según (Mantilla, 2008), este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar.

- **Información.**

La información se requiere en todos los niveles de una organización para la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información y cumplimiento, se emplea para la toma de decisiones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos. Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la

captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas. (ps.71-72)

- **Comunicación.**

De acuerdo a la Normas Internacionales de Auditoría literal 6, la comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante. La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa. La comunicación interna permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración. El personal debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a éste y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder. El personal también necesita disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección le dé la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido.

2.3.2.5 Supervisión y seguimiento

(Mantilla, 2008), indica que planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente

para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas. (p-74)

2.3.3 Riesgos de Auditoría

Según lo manifestado por (Maldonado, 2006) los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

2.3.3.1 Riesgo inherente

El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. (Maldonado, 2006)

2.3.3.2 Riesgo de control

El riesgo de control es aquel que afecte a los procesos de control y que impide detectar irregularidades significativas de importancia relativa. (Maldonado, 2006)

2.3.3.3 Riesgo de detección

El riesgo de detección es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable. (Maldonado, 2006)

2.3.4 Indicadores

(Lorino, 2010), expresa; los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. (p.85)

2.3.4.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, a su vez representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

El uso de indicadores de gestión conlleva a generar alertas sobre las acciones tomadas, y no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con la planificación. (Lorino, 2010)

2.3.4.2 Indicadores de cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. (Cornejo, 2012)

2.3.4.3 Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y el mínimo de tiempo posible, teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. (Salguero, 2006)

2.3.5 Papeles de trabajo

Para (Cuellar, 2010), en Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado. Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el Auditor

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio Auditor, y se denominan Cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenada en los papeles de trabajo del Auditor.

2.3.5.1 Objetivo de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo le permiten al Auditor dejar constancia de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones y de la información obtenida.

Los objetivos de los papeles de trabajo para el auditor que efectúe la evaluación puede relacionarlos así:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en dicho trabajo.
- Suministrar la base para los informes y opiniones del Auditor Independiente o del Revisor Fiscal.
- Constituir una fuente de información y otros datos obtenidos en relación con el examen o para efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras Auditorías.
- Facilitar los medios para una revisión de los Supervisores, Jefes, u otros Auditores que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas, probar a la vez que el trabajo se realizó con calidad profesional.
- Ayudar al Auditor a la conducción de su trabajo. (Cuellar, 2010)

2.3.5.2 Tipos de papeles de trabajo

(Cuellar, 2010), manifiesta que los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por su uso y su contenido.

- **POR SU USO**

De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el período examinado o en varios períodos de clasifican en Archivo de Auditoría y Archivo Continuo o Permanente de Auditoría

○ **Archivo de auditoría**

Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las cuentas, a la fecha o por el período del que se trate. El contenido del archivo de la auditoría puede ser:

- Hojas de trabajo de los procesos sujetos a examen
- Cédulas analíticas y subanalíticas de los procedimientos efectuados
- Resultados de las circularizaciones
- Análisis de las pruebas de auditoría practicadas
- Documentos preparados por el cliente utilizados en la auditoría. (Cuellar, 2010)

○ **Archivo continuo de auditoría**

Como su nombre lo indica, son aquellos que se usarán continuamente siendo útiles para la comprobación de las cuentas no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros; sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro.

Este expediente debe considerarse como parte integrante del conjunto de papeles de trabajo de todas y cada una de las auditorías a las cuales se refiera los datos que contiene. También se conoce como el archivo permanente. El contenido del Archivo Permanente puede ser:

- Historia de la Compañía
- Contratos y Convenios a largo plazo
- Sistema y Políticas Contables
- Estado Tributario
- Conclusiones y recomendaciones de las últimas auditorías
- Hojas de trabajo de la última auditoría. (Cuellar, 2010)

- **POR SU CONTENIDO**

De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en Hojas de Trabajo, Cédulas de Resumen y Cédulas Analíticas. (Cuellar, 2010)

- **Hoja de trabajo**

Son hojas multicolumnares en las cuales se listan agrupamientos de procesos sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada procedimiento. Estos papeles representan la información en su conjunto. Aquí se inicia la técnica del análisis pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas. El método usado es el deductivo. Puede hacerse este listado como simple balance de comprobación, sin buscar orden alguno en los procesos.

Cada proceso de la Hoja de Trabajo estará representado por una Cédula. El criterio para agrupar los procesos en cédulas es la homogeneidad de los procedimientos agrupados, pues se requiere que las conclusiones del examen del grupo sea aplicable a todos los procesos examinadas.

Las hojas de trabajo contendrán los comentarios de la revisión anterior con el fin de hacer comparaciones. El esquema de una Hoja de Trabajo es el presentado cuando se describió la estructura de las cédulas de auditoría. La obtención de evidencia corroborativa, constituye en sí el trabajo de campo y es la labor más dispendiosa de la auditoría. Esta evidencia corroborativa se obtiene por medio de técnicas y procedimientos de auditoría, las cuales tienen el propósito de convencer al auditor y solo al auditor de la confiabilidad o no de los procedimientos sometidos a examen. Dado que estas técnicas y procedimientos de auditoría solo buscan convencer al auditor, este tiene la plena autonomía de determinar las técnicas a aplicar y el alcance de las mismas, cualquier interferencia en la aplicación de las técnicas y procedimientos que el auditor ha decidido se constituye en una limitación al alcance del examen y amerita un comentario en el informe, en el párrafo del alcance, la cual puede tener trascendencia en el párrafo

de la opinión si el auditor por medio de otras técnicas y procedimientos alternativos no logra obtener evidencia suficiente y competente. (Cuellar, 2010)

- **Cédulas de resumen**

Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación. (Cuellar, 2010)

- **Cédulas analíticas o de comprobación**

En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente. Si el estudio de la cédula analítica lo amerita, se deben elaborar sub-cédulas. (Cuellar, 2010)

En términos generales la cédula analítica es la mínima unidad de estudio, aunque como se afirma en el párrafo precedente existen casos en los cuales se hace necesario dividir la analítica para una mejor evaluación del proceso. Las analíticas deben obligatoriamente describir todos y cada uno de las técnicas y procedimientos de auditoría que se efectuaron en el estudio de la cuenta, pues en estas cédulas y en las subanalíticas se plasma el trabajo del auditor y son las que sirven de prueba del trabajo realizado. (Cuellar, 2010)

2.3.5.3 Marcas de auditoría

Según manifiesta (Cuellar, 2010) Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o subanalítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de

Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra.

Tabla N° 1
Marcas de auditoría

Marcas	Descripción
¥	Confrontado con libros
€	Cotejado con documento
£	Corrección realizada
⊕	Confrontado correcto
⌘	Solicitud de confirmación enviada
§	Conciliado
□	Totalizado
□	Inspeccionado
Ω	Circularizado
∞	No reúne requisitos

Fuente: (Cuellar, 2010)

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

2.3.5.4 Técnicas de auditoría

Las técnicas son el conjunto de recursos que se emplean en un arte o una ciencia. Son pasos lógicos para llegar al examen de auditoría. Recursos investigativos que realiza el auditor para hacer el examen.

Las técnicas de Auditoría son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (Evidencia Primaria). Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. (Cuellar, 2010)

2.3.5.4.1 Clases de técnicas de auditoría

Las técnicas de Auditoría pueden aplicarse a los elementos internos de la empresa o a los elementos externos de la misma.

Las técnicas de mayor uso en Auditoría son:

- **La técnica del Estudio General**

La técnica de Estudio General consiste en la apreciación profesional sobre las características generales de la empresa, y de las partes importantes, el auditor conoce el giro de los negocios de la empresa y obtiene una visión panorámica de todo el sistema a examinar. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de las otras técnicas. Con el Estudio General, el auditor puede darse cuenta de qué asuntos merecen prioridad en su examen a la empresa, dedicando a ellas mayor atención.

Este estudio aplicado con cuidado y diligencia, sirve al auditor para enfocar su examen a los hechos trascendentales y de importancia en la empresa y no perder su tiempo en cuestiones que no lo ameriten. Este estudio debe ser aplicado por

un auditor con preparación, experiencia y madurez para asignar un juicio profesional sólido y amplio. Su aplicación puede ser formal o informal.

Es una técnica formal cuando, para lograr esta visión panorámica, el auditor se vale de estudios comparativos o de recursos técnicos elaborados. Sería una técnica informal cuando el auditor realiza el estudio, al ojo de buen cubero, o sea con la simple lectura y sin utilizar otras técnicas con mayor elaboración. (Cuellar, 2010)

- **La técnica del Análisis**

Es la agrupación de los distintos elementos individuales que forman el todo (procesos determinados). Consiste en ir de lo general a lo específico (método deductivo) con el propósito de examinar con responsabilidad y bajo el criterio de confiabilidad el que los procedimientos cumplan con lo determinado por la Ley, los estatutos, procedimientos, políticas y manuales de la compañía.

En la técnica del Análisis se descompone el sistema en elementos de más fácil manejo, para su estudio y posterior recomposición o síntesis (inducción), sin olvidar que estas partes así estudiadas continúan formando parte del todo, por lo cual no pueden omitirse sus relaciones. (Cuellar, 2010)

- **La técnica de la Investigación**

Es la obtención de datos e información, a por medio de los funcionarios de la propia empresa. El auditor, por ejemplo, en gran parte puede formar su opinión mediante informaciones y comentarios que obtengan de los jefes de departamento de la empresa.

El auditor puede averiguar si los compromisos internos y externos de importancia contraídos por la compañía se encuentran registrados y/o revelados, interrogando a los funcionarios que por razón de su cargo tengan este conocimiento, para así completar la evidencia corroborativa. La técnica de la investigación puede ser formal o informal, de acuerdo a la manera en que la aplique el auditor. (Cuellar, 2010)

- **La técnica de la Comprobación**

Es la técnica mediante la cual el auditor, corrobora las transacciones registradas por el sistema de contabilidad, inspeccionando los documentos que sustentan cada una de las mismas. Por la técnica de la comprobación se puede verificar la legalidad de cada transacción y se pueden obtener conclusiones sobre la interpretación contable de la misma para de esta manera formarse una opinión al respecto.

La técnica de comprobación se aplica teniendo en cuenta que los documentos examinados cumplan con requisitos mínimos para su validez. Estos requisitos los determinan las pruebas de cumplimiento a los cuales les somete el auditor, tales como el nombre de la empresa, fecha de expedición, IVA, etc.

Los documentos comúnmente sujetos a la técnica de comprobación son las facturas, actas de Junta Directiva, actas de Asamblea General, recibos, contratos escrituras. (Cuellar, 2010)

- **La técnica de la Inspección**

La técnica de Inspección consiste en examinar los recursos materiales y registros de la compañía, los cuales comprenden desde los registros de actas de la asamblea y de la junta directiva hasta los libros oficiales y los auxiliares y/o documentos que tengan como fin respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos los bienes de propiedad de la Empresa examinada.

Puede afirmarse que la técnica de la inspección es el examen físico de bienes materiales o documentos con el fin de comprobar la existencia de un recurso o de una transacción registrada por el sistema de información financiera presentada en los estados financieros. La técnica de la Inspección se aplica sobre objetos inanimados o estáticos, nunca sobre procedimientos o personas. Se inspecciona por ejemplo un vehículo de la Empresa, el edificio de la misma, las letras por cobrar, la maquinaria y equipo, los inventarios físicos etc. (Cuellar, 2010)

- **La técnica de la Confirmación**

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.

La empresa auditada se dirige a la persona a la cual se pide confirmación que se solicita, pero la respuesta escrita de esta debe ser dirigida a los auditores. El auditor debe colocar personalmente en el correo la solicitud de confirmación (Cuellar, 2010)

- **La técnica de Certificación**

La técnica de la certificación consiste en la obtención de cartas o documentos, firmados por funcionarios de la empresa en su calidad de tales, en los cuales se certifica o se asegura la verdad sobre hechos de importancia para las investigaciones que realiza el auditor. Cuando la importancia de los datos lo amerita, el auditor presenta por escrito en forma de resúmenes o memorandos el resultado de las investigaciones con las firmas autógrafas de los participantes, en ellas.

Conviene hacer énfasis en que la validez de estas certificaciones o declaraciones tiene limitaciones y por consiguiente, el auditor debe condicionar su valor a esta limitación. La limitación estriba en el hecho de ser datos suministrados por personas que o bien participen en las operaciones realizadas. (Cuellar, 2010)

- **La técnica de Observación**

Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal de la misma. Consiste en observar conscientemente, con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación. La técnica de la observación es una habilidad que hay que desarrollar con esmero para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del trabajo.

La observación puede efectuarse de tal manera que las personas observadas son conscientes de estar siendo objetos de la técnica. Esta es una observación de tipo abierto. Si el auditor lleva a cabo la técnica sin que el personal de la empresa tenga conocimiento de ser objetos de la misma, la observación se denomina discreta. (Cuellar, 2010)

2.3.6 Hallazgo de Auditoría

(Mantilla, 2008), considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

2.3.6.1 Elementos del Hallazgo

Condición: Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.

Criterio: Comprende la concepción de “lo que debe ser “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Causa: Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.

Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. (p.97)

2.3.7 El informe de auditoría

De acuerdo a lo expresado por (Maldonado, 2006), los informes por escrito son

necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con una síntesis del informe y deben prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.

2.3.7.1 Clases de informes

- **Informe corto de auditoría**

Son aquellos informes que se realizan hasta en un máximo de 2 hojas y que no incluyen gráficas, cuadros o cualquier otro tipo de gráfico explicativo.

- **Informe largo de auditoría**

Son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría

2.3.7.2 Utilidad del informe de auditoría

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Contribuye eficazmente la verificación de los datos contables y financieros.
- Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.
(Contraloría General del Estado, 2009)

2.3.7.3 Contenido del informe

De acuerdo con lo manifestado por (Maldonado, 2006), el informe consta de:

Carta de presentación: Aquí se detalla una ligera presentación de la auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la auditoría.

Primera parte Información Introductoria

- **Antecedentes:** Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés;
- Alcance de auditoría y sus limitaciones: El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos; Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes:
 - Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable;
 - Inadecuados registros primarios de la información;
 - Políticas contable-económico-financieras- administrativas y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente.
 - Organización de la empresa auditada
 - Desarrollo de Hallazgo

Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo. Además se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores; la fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones; no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe;

Debe reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado, así como las consecuencias directas e indirectas que pudiera derivarse de estos hallazgos; y

Opinión del Auditor: Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente.

Recomendaciones: los criterios a tener en cuenta son: Los auditores deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la auditoría; Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones; y es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo se corresponda con los beneficios esperados.

Anexos: Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos; y en los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la organización, el auditor interno debe presentar una Declaración de

Responsabilidad Administrativa, de acuerdo con la legislación vigente. (ps.168-172)

2.3.7.4 Importancia del informe de auditoría administrativa

El informe de auditoría administrativa reviste de gran importancia porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

3.1.1 Modalidad Cualitativa:

Se aplicó la modalidad cualitativa en la ejecución del examen de Auditoría Administrativa, para la obtención de información mediante la aplicación de cuestionarios de control interno a las diferentes dependencias de la institución, lo que permitió detectar las debilidades existentes en los procesos analizados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptivo:

A través de este tipo de investigación se pudo conocer el desarrollo de procesos a más de los niveles de eficiencia y gestión alcanzados por cada una de los departamentos analizados en el GAD Municipal del cantón Antonio Elizalde, durante el período sujeto a examen.

3.2.2 Explicativo:

El uso de este tipo de investigación permitió exponer las debilidades encontradas las mismas que reflejaron la realidad de la institución, mediante la presentación del informe final se dio a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que llegó el equipo auditor.

3.3 MÉTODOS

3.3.1 Método Deductivo:

Este método permitió analizar desde el ámbito de cumplimiento de leyes y normativas que rigen el accionar de la institución municipal hacia los procesos internos de cada departamento evaluado.

3.3.2 Método Inductivo:

La aplicación del método inductivo permitió analizar los procesos, acciones y actividades ejecutadas al interior de la municipalidad y su grado de influencia en el desempeño de funciones, actividades y nivel de gestión institucional.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el desarrollo de la Auditoría Administrativa al GAD Municipal del Cantón Antonio Elizalde, se empleó las siguientes técnicas:

3.4.1 Entrevistas:

Con esta técnica se obtuvo información sobre las actividades que se ejecutaron en los diferentes departamentos del GAD Municipal del Cantón Antonio Elizalde.

3.4.2 Encuestas:

Los cuestionarios ayudaron a determinar los procedimientos realizados en el alcance de los objetivos institucionales, sobre todo la comprobación de si las funciones y actividades desarrolladas por los funcionarios se encontraban dentro de niveles aceptables de cumplimiento, eficiencia y eficacia.

3.4.3 Observación directa:

A través de la observación se constató el cumplimiento de disposiciones legales y demás parámetros de referencia en el desarrollo de actividades internas del GAD Municipal.

Los instrumentos de investigación que se emplearon en la investigación fueron:

- **Cuestionario de preguntas**, se utilizó este instrumento con la finalidad de recabar información de cada unidad examinada para conocer de mejor manera los hechos que se desarrollaron en la institución municipal.
- **Guía de entrevistas**, se recopiló información a través de un proceso de comunicación con el personal inmerso en el examen de auditoría.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

La población estuvo conformada por los 132 funcionarios del GAD Municipal del Cantón General Antonio Elizalde Bucay.

- **Muestra**

La muestra considerada dentro de esta investigación fueron los funcionarios encargados de dirigir los diferentes departamentos de la institución mencionados a continuación:

Tabla N° 2:
Personal del GADM General Antonio Elizalde

DEPARTAMENTOS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
Obras Públicas	Ing. Jhon Vargas
Talento Humano	Ing. Marina Suárez
Planificación	Arq. Glenda Triviño
Avalúos y Catastros	Sr. Juan Balseca
Financiero	Ing. Andrés Vargas
Servicios Públicos	Sr. Holger Morocho
Legal	Ab. María Belén Reinoso

Fuente: Recursos Humanos GADM

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

3.6 IDEA A DEFENDER

La realización de una Auditoría Administrativa el GAD Municipal del cantón Antonio Elizalde Bucay, Provincia de Guayas, evalúo el grado de cumplimiento en la gestión institucional.

3.7 RESULTADOS

Encuesta a funcionarios de los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón General Antonio Elizalde

1. ¿Se han ejecutado auditorías de este tipo en los últimos períodos en la entidad municipal?

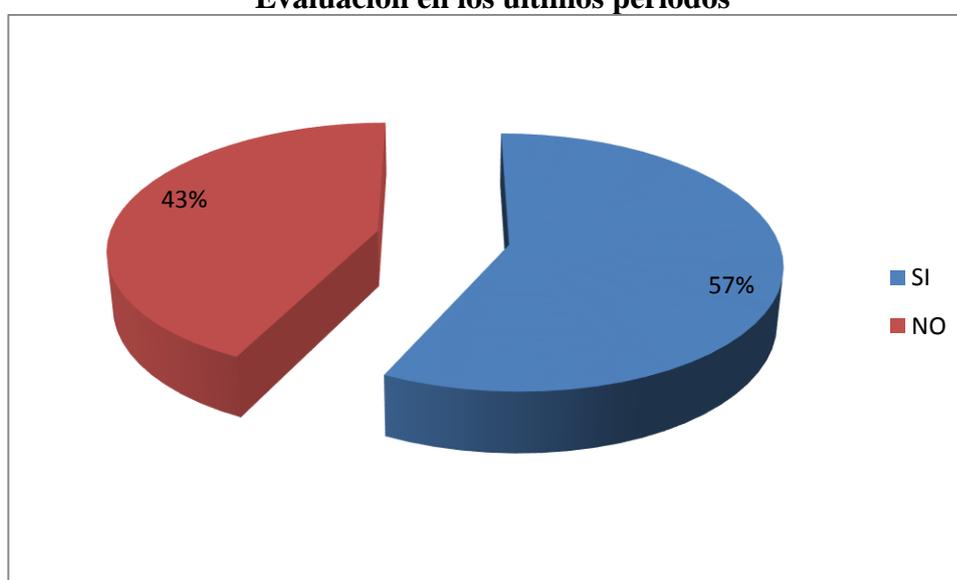
Tabla N° 3
Se ha evaluado a la entidad en los últimos períodos

Alternativas	FR	FA
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta Funcionarios Municipio Bucay

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 2
Evaluación en los últimos períodos



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Análisis e interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta demuestran en los funcionarios municipales en un porcentaje del 57% afirman que en los últimos períodos se han ejecutado evaluaciones a través de un auditoría administrativa, mientras el 43% sostiene su respuesta en que no se han dado este tipo de evaluaciones o por lo menos no ha sido de su conocimiento.

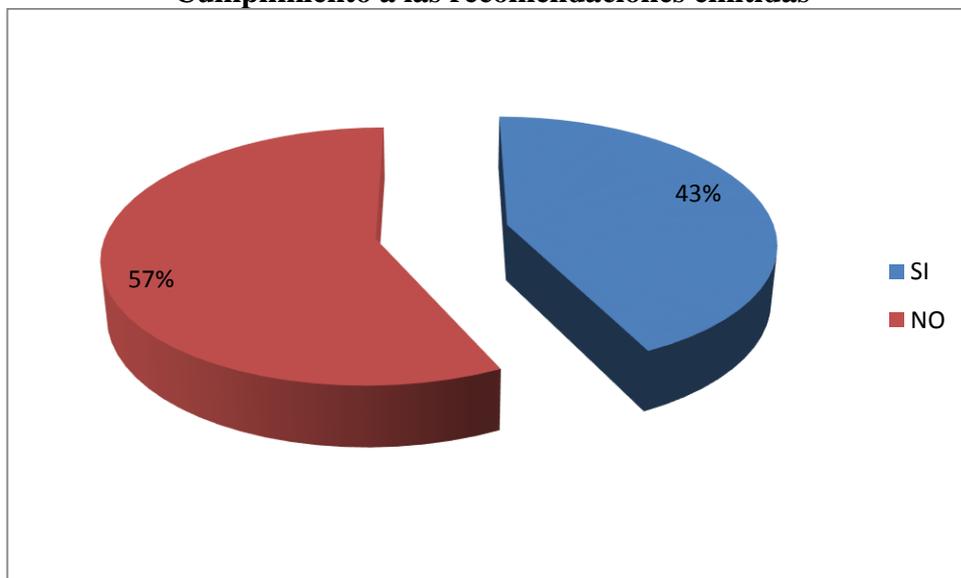
2. ¿Se ha dado cumplimiento a las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría?

Tabla N° 4
Se da cumplimiento a las recomendaciones emitidas

Alternativas	FR	FA
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta Funcionarios Municipio Bucay
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 3
Cumplimiento a las recomendaciones emitidas



Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Análisis e interpretación

Según los funcionarios encuestados respondieron en un porcentaje del 43% que se cumplen con las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, mientras el 57% indicó que este proceso no se realiza o al menos desconocer sobre el particular.

3. ¿Qué calificación le daría usted a los procedimientos internos que se realizan en los departamentos de la entidad?

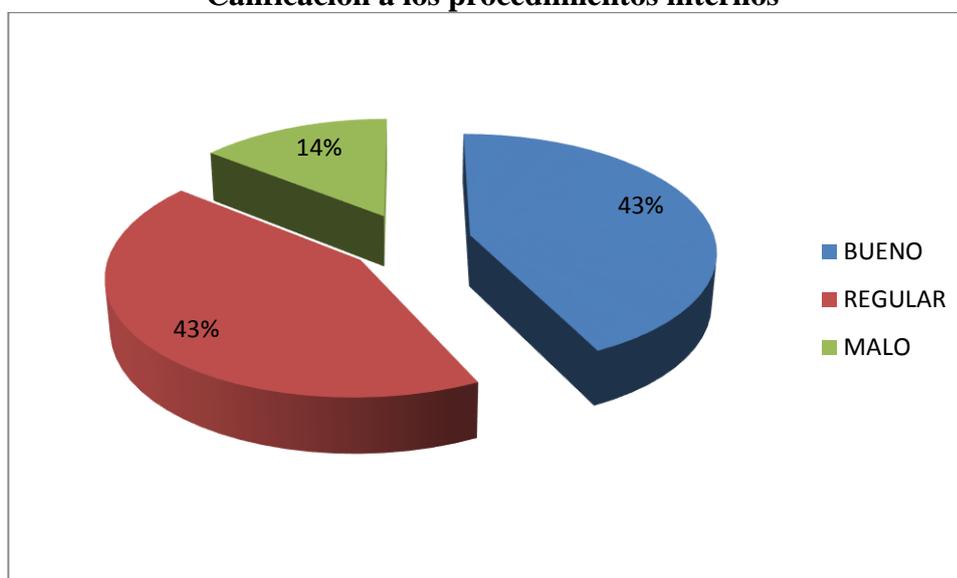
Tabla N° 5
Que calificación les daría a los procedimientos internos

Alternativas	FR	FA
BUEN	3	43%
REGULAR	3	43%
MALO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta Funcionarios Municipio Bucay

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 4
Calificación a los procedimientos internos



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Análisis e interpretación

En relación a la pregunta planteada sobre la calificación que le darían a los procedimientos que se realizan en los diferentes departamentos de la entidad municipal respondieron: un 43% indicó que estos son buenos, otro porcentaje igual expresó que estos procedimientos se ejecutan de manera regular y el 14% restante indicó que son malos.

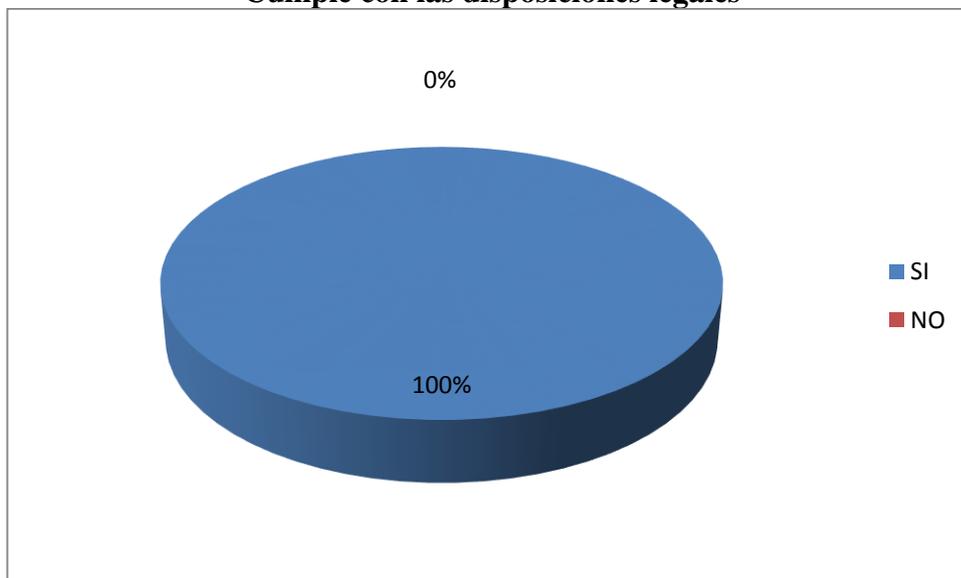
4. ¿Las actividades y operaciones que usted ejecuta cumplen con todas las disposiciones legales según la naturaleza de sus funciones?

Tabla N° 6
Se cumple con las disposiciones legales

Alternativas	FR	FA
SI	7	
NO	0	
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta Funcionarios Municipio Bucay
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 5
Cumple con las disposiciones legales



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Análisis e interpretación

El 100% de los funcionarios encuestados expresaron que las actividades y operaciones se desarrollan considerando los reglamentos, normas y disposiciones legales emitidas para cada proceso.

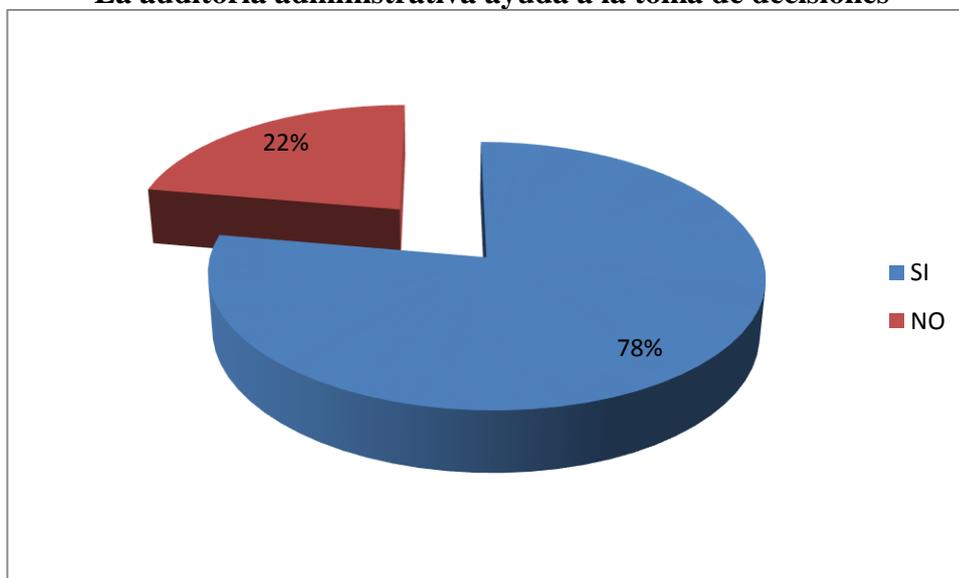
5. ¿Considera que la ejecución de una auditoría administrativa sería un referente importante para la toma de decisiones en la entidad?

Tabla N° 7
La auditoría administrativa ayudará a la toma de decisiones

Alternativas	FR	FA
SI	5	78%
NO	2	22%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta Funcionarios Municipio Bucay
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 6
La auditoría administrativa ayuda a la toma de decisiones



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Análisis e interpretación

Un porcentaje del 78% de los funcionarios en esta pregunta afirman que la ejecución de una auditoría administrativa a la entidad municipal, ayudaría a tomar decisiones convenientes para la institución, mientras el 22% de los funcionarios considera que esto no sería un determinante para tomar las decisiones.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN “GENERAL ANTONIO ELIZALDE” BUCAY, PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO 2015, PARA EVALUAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO Y EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Auditoría Administrativa, se ha realizado para identificar si la institución alcanzó un alto nivel de cumplimiento a las disposiciones legales que sustentan su accionar, su desarrollo se encuentra sustentada en la aplicación de las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas y las Normas de Control Interno para entidades del Sector Público.

4.2 DESARROLLO DE LAS FASES DE LA AUDITORÍA

Marcas de auditoría utilizadas durante la ejecución del examen

MARCAS	DESCRIPCIÓN
€	Archivos procesos contables
£	Estados Financieros
¥	Informe Ejecución presupuestaria
©	Informe proyectos
®	Hojas de vida
β	Archivo evaluaciones personal
π	Archivo documentos internos
Ω	Aportes IESS
μ	Planificación programas de capacitación
⌘	Archivo resoluciones legales
Ɔ	Archivo informes planificación
□	Registros Catastrales
∞	Archivo documentos despachados
ℙ	Registros obras
Ⓐ	Registro contratos y suscripciones
□	Registro fiscalización obras
v	Documentación contratos
§	Informes avances obras
∂	Registro sentencias
Ⓒ	Archivos control bienes públicos
Ⓓ	Archivo inspecciones

Índices utilizados

Orden de trabajo	OT
Carta de Inicio de la Auditoría Administrativa	IAA
Requerimiento de información a los implicados en el examen	RI
Información de los departamentos del GADM Antonio Elizalde	RI
Memorando de Planificación	MP
Plan de Auditoría	PA
Cuestionarios de Control Interno según COSO por cada uno de los componentes	CCI-Coso
Matriz de confianza riesgo del Control Interno según COSO por cada componentes	MCR- Coso
Control Interno al Departamento Financiero	CCI-DF
Control Interno al Departamento de Talento Humano	CCI-DTH
Control Interno al Departamento de Planificación	CCI-DP
Control Interno al Departamento de Avalúos y catastros	CCI-DAC
Control Interno al Departamento de Servicios Públicos	CCI-DSP
Control Interno al Departamento Legal	CCI-DL
Matriz de confianza riesgo del Departamento Financiero	MCR-DF

Matriz de confianza riesgo del Departamento de Talento Humano	MCR-DTH
Matriz de confianza riesgo del Departamento de Planificación	MCR-DP
Matriz de confianza riesgo del Departamento de Avalúos y catastros	MCR-DAC
Matriz de confianza riesgo del Departamento de Servicios Públicos	MCR-DSP
Matriz de confianza riesgo del Departamento Legal	MCR-DL
Cédulas Sustantivas del Departamento Financiero	CS-DF
Cédulas Sustantivas del Departamento de Talento Humano	CS-DTH
Cédulas Sustantivas del Departamento de Planificación	CS-DP
Cédulas Sustantivas del Departamento de Avalúos y Catastros	CS-DAC
Cédulas Sustantivas del Departamento de Servicios Públicos	CS-DSP
Cédulas Sustantivas del Departamento de Legal	CS-DL
Indicadores de Gestión para el Departamento Financiero	IG-DF
Indicadores de Gestión para el Departamento de Talento Humano	IG-DTH
Indicadores de Gestión para el Departamento de Planificación	IG-DP
Indicadores de Gestión para el Departamento de Avalúos y Catastros	IG-DAC
Indicadores de Gestión para el Departamento Servicios Públicos	IG-DSP
Indicadores de Gestión para el Departamento Legal	IG-DL
Hoja de hallazgos	HH
Convocatoria a lectura del Informe Final	CLIF
Registro de asistencia de los convocados	RA
Lectura del Informe	IF

4.2.1 Conocimiento preliminar

PCP

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA				
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE				
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015				
N°	Procedimientos	Ref/PT	Fecha	Elaborado - Supervisado por
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR				
Objetivo: Obtener información general sobre la institución y cada una de sus dependencias a examinar				
1	Elaborar la orden de trabajo	OT	01/07/2016	JCH-NM
2	Presentar la Carta de Inicio de la Auditoría Administrativa	IAA	04/07/2016	JCH-NM
3	Requerir de información a los implicados en el examen	RI	06/07/2016	JCH-NM
4	Recopilar la información de los departamentos del GADM Antonio Elizalde	RI	08/07/2016	JCH-NM
a	Departamento Talento Humano			
b	Departamento Financiero			
c	Departamento de Planificación			
d	Departamento de Obras Públicas			
e	Departamento de Avalúos y Catastros			
f	Departamento Legal			

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

ORDEN DE TRABAJO

AA-GADGAE-001

Bucay, 1 de julio del 2016

PARA: Lic. José Miranda Sacoto
Alcalde Cantón General Antonio Elizalde

De mi consideración.

Reciba un cordial y afectuoso saludo de parte del equipo auditor, informamos que se realizará la Auditoría Administrativa al GAD de cantón General Antonio Elizalde, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, por lo que se procede a emitir la siguiente orden de trabajo a nombre del Sr. Juan Carlos Herrera.

Los objetivos de la presente auditoría se encuentran respaldados en:

- Realizar una evaluación que permita determinar las debilidades existentes en cada uno de los procesos efectuados por el GAD del cantón General Antonio Elizalde, durante el período indicado
- Emplear las fases de la Auditoría Administrativa con la finalidad de detectar los riesgos existentes en la entidad.
- Comprobar el cumplimiento de normas, políticas y disposiciones que competen para cada caso.

El equipo de auditoría estará conformado por: el Ing. Norberto Morales calidad de Supervisor, y del egresado Juan Carlos Herrera quien se desempeñará como Auditor.

El tiempo estimado para la evaluación es de 45 días laborables, en los cuales se incluye la presentación final del mismo.

Atentamente,

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

INICIO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

AA-GADGAE-002

Bucay, 4 de julio del 2016

PARA: Lic. José Miranda Sacoto
Alcalde Cantón General Antonio Elizalde

De mi consideración.

Reciban un cordial saludo, a la vez nos permitimos informales el inicio de la Auditoría Administrativa al GAD de cantón General Antonio Elizalde, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, para evaluar el grado de cumplimiento y el desempeño en la gestión institucional.

La Auditoría Administrativa se ejecutará de acuerdo a lo establecido por las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas, para ello se emplearán métodos de recolección de información apropiados al examen, siendo el propósito alcanzar evidencia suficiente y razonable que aporten en la emisión de recomendaciones que serán expuestas mediante la presentación del informe final de auditoría.

Atentamente,

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

AA-GADGAE-003

Bucay, 8 de julio del 2016

PARA: Responsables de los Departamentos de Talento Humano, Financiero, Planificación, Avalúos y Catastros, Obras Públicas y Departamento Legal

De mi consideración.

Como es de su conocimiento nos encontramos desarrollando una Auditoría Administrativa al GAD de cantón General Antonio Elizalde, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, para continuar con el proceso de evaluación es necesario revisar la documentación que se encuentra bajo su custodia, para lo que requerimos se nos facilite:

- Organigrama estructural y funcional del GAD
- Políticas internas
- Manual de funciones
- Manual de procesos
- Nómina de empleados
- Ley Orgánica del Sector Público
- Procesos ejecutados de mayor representatividad de cada departamento
- Resultados de evaluaciones al personal durante el período evaluado.
- Otros documentos que sustenten las actividades ejecutadas en el período

La documentación deberá ser presentada conforme aplique el requerimiento de cada departamento.

Con la seguridad de que tendremos la acogida esperada nos suscribimos de usted, expresando nuestros agradecimientos por la prontitud con la que se proporcionará la información requerida.

Atentamente,

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

INFORMACIÓN DE LAS DEPARTAMENTOS DEL GAD

Departamento de Talento Humano

Responsable: Ing. Marina Suárez
Nivel: Operativo
Subordinada de: Dirección de Talento Humano

Misión

Desarrollar las competencias del talento humano de la municipalidad del cantón General Antonio Elizalde Bucay, fortaleciendo la cultura organizacional, potenciando los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas de sus empleados, a través de una administración técnica y profesional, como un aporte significativo a la provisión de los servicios que demanda la comunidad Municipal.

Funciones

- Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión y estricta aplicación de las Leyes y Reglamentos del Talento Humano;
- Coordinar con todas las áreas respecto a la aplicación de las políticas institucionales, relacionadas con la administración del Talento Humano;
- Definir e implementar estrategias, para la clasificación y valoración; planificación del talento humano; reclutamiento, selección e inducción; capacitación; desarrollo; evaluación del desempeño; Higiene,
- Salud Ocupacional y prestación de servicios al Talento Humano de la Municipalidad;
- Definir e instrumentar políticas para la Gestión del Talento Humano de la Municipalidad;
- Ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento del talento humano municipal;

- Monitorear y evaluar el cumplimiento y los impactos de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para el óptimo desarrollo del talento humano;
- Realizar el análisis situacional del Talento Humano Municipal;
- Absolver las consultas e inquietudes de los servidores y trabajadores;
- Crear políticas de control y seguimiento de toda clase de acciones de personal
- Determinación de necesidades;
- Determinación de Fortalezas y Debilidades;
- Caracterización, Problematización, Cualificación y Cuantificación;
- Definición de estándares;
- Definición del Plan de intervención;
- Factibilidad y viabilidad del Plan de Monitoreo y Evaluación;
- Monitoreo y seguimiento de la gestión;
- Investigación de metodologías, saberes e instrumentos de capacitación;
- Evaluación eficiencia, eficacia e impacto;
- Desarrollar los conocimientos, habilidades y valores del capital humano de la municipalidad para el fortalecimiento institucional;
- Contribuir desde la capacitación al crecimiento de la cultura ciudadana;
- Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, las Disposiciones del Código del Trabajo y el Contrato Colectivo de los Trabajadores.
- Administrar el sistema de reclutamiento y selección de personal, que permita a la Institución contar con personas capaces, en base al mérito individual.
- Aplicar normas y técnicas de procedimientos de reclutamiento que permitan una mejor selección y la integración del empleado a la Institución.
- La implantación del proceso de selección deberá guardar estricta relación con los objetivos y requerimientos institucionales, planificación que permitirá: racionalizar el recurso humano existente, reclutar personal calificado, seleccionar personal idóneo y formar el banco de elegibles.
- Analizar permanentemente las necesidades de capacitación de empleados y trabajadores del Gobierno Municipal, del personal de otras instituciones que colaboran en programas y proyectos de la Institución.

Departamento Financiero

Responsable: Ing. Andrés Morocho
Nivel: Gestión
Subordinada de: Alcaldía

Misión

Emitir información oportuna y confiable, a través de procesos de eficiencia, eficacia, relevancia, productividad y competitividad que asegure una gestión administrativa financiera ágil y oportuna, basados en una planificación presupuestaria dinámica, un sistema de contabilidad moderno, un sistema automático y flexible de recaudación interna y externa, con una actitud positiva para brindar servicios de calidad a la comunidad del cantón Antonio Elizalde.

Funciones

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el sistema de administración financiera y las Políticas de la Alcaldía;
- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias, de administración de fondos y contables de la Institución;
- Elaborar y monitorear la ejecución del Plan Operativo Anual de la Dirección, en coordinación con las unidades administrativas a su cargo, así como, ejecutar y evaluar las emanadas por las autoridades competentes, relacionadas con el manejo financiero;
- Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros;
- Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la institución, para fortalecer la gestión de la Alcaldía
- Presentar informes financieros de forma oportuna, a las autoridades de Municipales
- Asesorar a las autoridades del Municipio, en aspectos financieros;
- Actuar como ordenador de pagos;
- Preparar y revisar la proforma presupuestaria y analizar los informes financieros para remitir a las autoridades del Gobierno Municipal del Cantón Antonio Elizalde

- Preparar conjuntamente con la unidad de Presupuesto de la Dirección Financiera, los proyectos de políticas presupuestarias;
- Preparar, revisar proyectos de normas y procedimientos de la Dirección Financiera y sancionar o informar a la autoridad competente;
- Administrar el Sistema de Información, el Talento Humano y materiales de la Dirección Financiera;
- Cumplir las demás funciones y actividades establecidas en la normativa vigente;
- Las demás que delegue el Alcalde Municipal;
- Determinar conjuntamente con la Administración Municipal Cantonal, las políticas, objetivos y metas para una adecuada administración financiera tributaria
- Ejercer las facultades de la administración tributaria cantonal autorizados, de conformidad con el Código Tributario, y establecer políticas de gestión tributaria que enmarquen la actuación de todos los funcionarios y empleados de la Dirección Financiera;
- Impulsar una gestión tributaria moderna y transparente de la Municipalidad;
- Fomentar la cultura tributaria de los contribuyentes del cantón Antonio Elizalde, facilitando y simplificando los procesos de gestión tributaria de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras;
- Definir políticas e implementar mecanismos orientados a la disminución de la evasión tributaria;
- Implementar controles permanentes sobre la gestión tributaria, que permitan incrementar en el marco de la ley, el universo de contribuyentes y las recaudaciones;
- Propiciar y celebrar convenios con instituciones públicas o privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios.

Departamento de Planificación

Responsable: Arq. Glenda Treviño
Nivel: Gestor – Asesor
Subordinada a: Alcaldía

Misión

Asesorar a la Municipalidad en la Planificar y Gestionar el desarrollo del territorio del Cantón Antonio Elizalde, para consolidar entornos favorables y productivos para la total realización del ser humano, en un marco de sustentabilidad ambiental, propendiendo a crear espacios y entornos de calidad, superando los desequilibrios en el desarrollo del Cantón, para garantizar el crecimiento y el uso ordenado del territorio y promover la ejecución de proyectos de vivienda.

Ámbito de Acción

Los procesos bajo la responsabilidad del Director de Planificación se administran conforme se señala en el Manual de Procesos del Gobierno Municipal, con una estructura integrada por cuatro secciones:

- 1) Desarrollo Cantonal,
- 2) Estudio y Diseño de Proyectos,
- 3) Regulación y Control Urbano Rural y
- 4) Avalúos y Catastros.

Funciones:

- Asesorar al Concejo, Alcaldía, Direcciones y departamentos municipales.
- Promover mediante la Planificación el desarrollo institucional.
- Planificar el desarrollo físico general del Cantón General Antonio Elizalde.
- Atender Recursos de Apelación de Resoluciones del Concejo Municipal.
- Elaborar y mantener actualizado el Plan General de Desarrollo Cantonal, que contenga las políticas, objetivos, y estrategias destinados a ejecutar con eficiencia los proyectos.
- Informar periódicamente al Alcalde sobre la evaluación del cumplimiento de la ejecución de planes y sugerir la adopción de medidas correctivas que fueren necesarias.

- Implementar y supervisar el desarrollo de proyectos de factibilidad productivos, sociales, económicos y turísticos, el ordenamiento catastral y de avalúos, así como la elaboración de recomendaciones en proyectos de inversión productivos.
- Las demás determinadas en leyes, ordenanzas, acuerdos y resoluciones, así como las que administrativamente dispusiere el Alcalde.

Departamento de Obras Públicas

Responsable: Ing. Jhon Vargas
Nivel: Gestión
Subordinada de: Alcaldía

Funciones

- Elaborar el Plan Anual de actividades.
- Planificar, coordinar, supervisar las actividades de las obras civiles de la Institución con otros organismos públicos.
- Asesora al Concejo y al Alcalde en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería, así como coordinar las diferentes acciones de trabajo con los procesos de planificación urbana y rural.
- Evaluar la ejecución permanente de las obras civiles y efectuar los reajustes según las necesidades Institucionales.
- Facilitar y apoyar la gestión del Departamento de Estudios y Fiscalización de Obras civiles.
- Colaborar con Fiscalización en el control de obras a cargo de la municipalidad o de contratistas y controlar que las obras se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos.
- Elaborar la proforma presupuestaria de las diferentes obras y programas.
- Diseñar aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno relacionados con las actividades de su área.
- Cumplir otras funciones relacionadas con su área.
- Efectuar inspecciones periódicas de las vías para verificar su estado y el desarrollo de programas.

- Contribuir al cumplimiento de Ordenanzas.
- Elaborar los proyectos de equipamiento e infraestructura que se requiere para el adecuado funcionamiento de las edificaciones y áreas administrativas institucionales.
- Programar las obras públicas necesarias para el desarrollo y ejecución del plan de desarrollo estratégico del cantón.
- Planificar, coordinar la elaboración y diseño de proyectos de ingeniería civil.
- Planificar, coordinar la elaboración de presupuestos, análisis de precios unitarios y cronogramas de obras civiles.

Departamento de Avalúos y Catastros

Responsable: Sr. Juan Balseca
Nivel: Operativo
Subordinada a: Director de Planificación

Misión

Coordinar el cumplimiento de las políticas y lineamientos para el desarrollo de las actividades catastrales del Cantón.

Funciones

- Actualizar administrar, supervisar y controlar los catastros prediales.
- Brindar atención ágil al usuario en trámites relacionados con catastros y avalúos prediales y bienes raíces.
- Determinar valores comerciales de la construcción.
- Generar cartografía básica digital para áreas urbana y rural.
- Edición e ingreso de información georeferenciada.
- Cumplir con las otras funciones que le competen de acuerdo a la Normativa vigente.

Departamento Legal

Responsable: Ab. María Belén Reinoso
Nivel: Control – Asesor
Subordinada de Alcandía

Misión

Aplicar las normas legales de la Constitución de la República del Ecuador, convenios Internacionales, Leyes Orgánicas y Ordinarias, Decretos Leyes, Decretos, Estatutos, Ordenanzas, Reglamentos, Ley Orgánica del Servicio Público y COOTAD, Resoluciones en el juzgamiento de las infracciones públicas, mercados, ornato de la ciudad, otros.

Funciones

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia y del personal a su cargo.
- Conocer y sancionar los incumplimientos a las leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes para el Municipio Antonio Elizalde, dentro de la jurisdicción.
- Participar en la ocupación inmediata de bienes para fines sociales, en cumplimiento de la sentencia dictada por un juez, en el caso de expropiaciones. Precautelar y sancionar la mala utilización de los bienes de uso público, áreas históricas y de protección.
- Cumplir las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente.
- Promover y facilitar la coordinación interinstitucional y de la ciudadanía en la ejecución y evaluación de planes y programas de las áreas de intervención.
- Formular participativamente con la comunidad, propuestas de necesidades zonales en el ámbito de la salud.
- Organizar, ejecutar y evaluar la realización de campañas de promoción y programas de prevención y control de salud.
- Realizar el Control Sanitario a locales comerciales de expendio de comida, bares, talleres mecánicos, metalmecánico, locales artesanales, baterías sanitarias, piscinas, balnearios y otros centros de atención ciudadana.
- Realizar inspecciones permanentes a tiendas, supermercados y más lugares de venta de víveres, comestibles para el control sanitario y para la comprobación de pesas y medidas, exhibición de precios de artículos de primera necesidad y demás acciones que impidan el acaparamiento, monopolio y carestía de productos en coordinación con la Policía Nacional, si fuere del caso; así como las demás inspecciones relativas

al uso y ocupación de vía pública, ferias, edificaciones y demás actividades del Plan Regulador, a efectos de que cumplan las normas técnicas establecidas por la Municipalidad.

- Supervisar y controlar los servicios de laboratorio de análisis de alimentos, de baterías sanitarias, piscinas y balnearios municipales, entre otras de su competencia.
- Coordinar las acciones con las diferentes Direcciones para imponer las sanciones correspondientes a los infractores.
- Ejecutar los programas y proyectos de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
- Prevenir y mitigar los impactos a la integridad de las personas y de los bienes, provocados por la violación o la falta de aplicación de las normas legales vigentes.
- Brindar servicios de Seguridad al Alcalde, Concejales y demás Autoridades.
- Controlar y sancionar el funcionamiento de bares, cantinas y centros de tolerancia.
- Decomisar productos que no reúnan las condiciones sanitarias adecuadas.
- Brindar apoyo y seguridad en operativos.
- Hacer efectivas las notificaciones, citaciones y clausuras.
- Precautelar el ornato de la ciudad.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar los planes de seguridad del Palacio Municipal y las instalaciones municipales autorizadas por autoridad competente.
- Dar seguridad y protección a las instalaciones y bienes municipales.
- Controlar el ingreso y egreso de: personas particulares, vehículos a instalaciones municipales que se encuentren vigiladas por el personal de la Policía Municipal.
- Emitir partes diarios de las novedades al inmediato superior de la Comisaría.
- Colaborar con el personal de la Policía Nacional en sus labores diarias.

Perfiles de los cargos

Puesto:	Director de Talento Humano
Situación Jurídica:	Nombramiento de libre remoción
Jefe:	Alcalde
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Ingeniero/a en Administración de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en Administración de empresas, en Administración Pública, Dr. Psicología Industrial
Formación:	Conocimientos de administración pública, economía política, Ley Orgánica de Servicio Público, COOTAD.
Experiencia:	4 años de experiencia profesional
Habilidades:	Negociadoras
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Funciones y responsabilidades:

- Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar la administración de los bienes materiales de la Institución.
- Realizar estudios para la presentación de proyectos, reglamentos, manuales, normas y procedimientos para una mejor administración municipal.
- Organizar y promover reuniones periódicas de Desarrollo Organizacional para planificar e implementar los cambios previstos.
- Preparar el Plan Anual de Compras y participar en los procesos de adquisición de bienes y servicios y vigilar la estricta aplicación de la ley de Contratación de Compras Públicas.
- Controlar el uso correcto del parque automotor de la Institución.
- Mantener el registro actualizado de proveedores.
- Participar como miembro activo con voz y voto en el Comité de Adquisiciones. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales sobre esta materia.
- Organizar y coordinar el uso, control y mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, maquinaria, equipo pesado, otros.
- Supervisar el proceso de compras públicas y el registro de ingreso y salida de mercaderías de las bodegas de la Institución.
- Definición e implementación de políticas y estrategias para la provisión, control de existencias de suministros, materiales, bienes y servicios a las dependencias municipales.
- Implementación de programas, planes y proyectos para provisión, control de existencias, prestación de servicios y administración de los bienes muebles e inmuebles municipales.
- Monitorear la aplicación de políticas y la ejecución de planes y programas en acción.

- Evaluación de eficiencia y eficacia de la gestión.
- Evaluación del impacto de la gestión de Talento Humano en la municipalidad.

Puesto:	Director Financiero
Situación Jurídica:	Nombramiento de libre remoción
Jefe:	Alcalde
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Banca, Finanzas y Economía
Formación:	Conocimientos de administración pública, economía política, Ley Orgánica de Servicio Público, Auditoría
Experiencia:	4 años de experiencia profesional
Habilidades:	Dominio de procesos presupuestarios y contables
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el sistema de administración financiera y las Políticas del Concejo Cantonal y las de la Alcaldía;
- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias, de administración de fondos y contables de la Institución;
- Elaborar y monitorear la ejecución del Plan Operativo Anual de la Dirección, en coordinación con las unidades administrativas a su cargo, así como, ejecutar y evaluar las emanadas por las autoridades competentes, relacionadas con el manejo financiero;
- Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros;
- Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la institución, para fortalecer la gestión del Concejo Cantonal y la Alcaldía.
- Presentar informes financieros de forma oportuna, al Alcalde y Concejo Cantonal;
- Asesorar a las autoridades del Concejo Cantonal, en aspectos financieros;
- Actuar como ordenador de pagos;
- Preparar y revisar la proforma presupuestaria y analizar los informes financieros para remitir a las autoridades del Gobierno Cantonal Antonio Elizalde
- Preparar conjuntamente con la unidad de Presupuesto de la Dirección Financiera, los proyectos de políticas presupuestarias;

- Preparar, revisar proyectos de normas y procedimientos de la Dirección Financiera y sancionar o informar a la autoridad competente;
- Administrar el Sistema de Información, el recurso humano y materiales de la Dirección Financiera;
- Cumplir las demás funciones y actividades establecidas en la normativa vigente;
- Las demás que delegue el Alcalde Municipal;
- Determinar conjuntamente con la Administración Cantonal, las políticas, objetivos y metas para una adecuada administración financiera tributaria del cantón Antonio Elizalde
- Ejercer las facultades de la administración tributaria cantonal autorizados, de conformidad con el Código Tributario, y establecer políticas de gestión tributaria que enmarquen la actuación de todos los funcionarios y empleados de la Dirección Financiera;
- Impulsar una gestión tributaria moderna y transparente del Concejo Cantonal;
- Fomentar la cultura tributaria de los contribuyentes del cantón Antonio Elizalde, facilitando y simplificando los procesos de gestión tributaria de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras;
- Definir políticas e implementar mecanismos orientados a la disminución de la evasión y elusión tributarias;
- Implementar controles permanentes sobre la gestión tributaria, que permitan incrementar en el marco de la ley, el universo de contribuyentes y las recaudaciones;
- Propiciar y celebrar convenios con instituciones públicas o privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios

Puesto:	Director Planificación
Situación Jurídica:	Nombramiento de libre remoción
Jefe:	Alcalde
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Arquitectura, Ingeniería Civil y en Planificación
Formación:	Conocimientos de administración pública, economía política, COOTAD
Experiencia:	4 años de experiencia profesional
Habilidades:	Negociadoras
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Competencias:

Establecer políticas, diseño, coordinación, supervisión, de la planificación, de la Constitución, Leyes y reglamentos, normas y más disposiciones para un correcto plan de manejo administrativo técnico del cantón Antonio Elizalde

Funciones

- Asesorar al Concejo, Alcaldía, Direcciones y Departamentos municipales.
- Atender recursos de apelación de Resoluciones del Concejo Cantonal.
- Planificar el uso del suelo en el Cantón.
- Definir políticas de desarrollo territorial en el Cantón.
- Elaborar y mantener actualizado el Plan General de Desarrollo Cantonal, que contenga las políticas, objetivos y estrategias destinados a ejecutar con eficiencia los proyectos.
- Informar periódicamente al Alcalde sobre la evaluación del cumplimiento de la ejecución de planes y sugerir la adopción de medidas correctivas que fueren necesarias.
- Implementar y supervisar el desarrollo de proyectos de factibilidad productivos, económicos y turísticos, el ordenamiento catastral y de avalúos, así como la elaboración de recomendaciones en proyectos de inversiones productivos.
- Programar y ejecutar asistencia técnica y capacitación a los productores locales, comerciales y artesanales en materia de vivienda y construcciones.
- Las demás determinadas en Leyes, ordenanzas, acuerdos y resoluciones, así como las que administrativamente dispusiere el Alcalde.

Puesto:	Especialista de Avalúos y Catastros
Situación Jurídica:	Nombramiento de libre remoción
Jefe:	Director de Planificación
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Arquitectura, Ingeniería Civil
Formación:	Conocimientos básicos de administración pública, economía política, COOTAD
Experiencia:	4 años de experiencia profesional
Habilidades:	Negociadoras
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Competencias

Cumplir las disposiciones emanadas por la autoridad inmediata o de la Dirección.

Funciones

- Coordinar el cumplimiento de las políticas y lineamientos para el desarrollo de las actividades catastrales de la zona.
- Actualizar, administrar, supervisar y controlar los catastros.
- Brindar atención ágil y oportuna al usuario en trámites relacionados con: catastro de derecho de acciones, propiedad horizontal, informes de estados de propiedad, certificación catastral, solar no edificado.
- Efectuar modificaciones a la información de predios rústicos y urbanos.
- Determinar valores comerciales de la construcción.
- Generación de cartografía básica digital para áreas urbana y rural.
- Edición e ingreso de información digital al sistema ge referenciado.
- Ingreso planificado de predios urbanos y rurales del Cantón al catastro predial.
- Certificación de bienes raíces.
- Cumplir las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente.

Puesto:	Director Obras Públicas
Situación Jurídica:	Nombramiento de libre remoción
Jefe:	Alcalde
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Arquitectura, Ingeniería Civil
Formación:	Conocimientos de administración pública, economía política, Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Sistema Nacional de Información y Gestión de tierras Rurales e Infraestructura Tecnológica.
Experiencia:	5 años de experiencia profesional
Habilidades:	Negociadoras
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Competencias

Planifica, direcciona, ejecuta, y controla los programas de Obras Públicas del municipio. Consolida, fortalece, facilita y desarrolla el accionar de los procesos institucionales que permite la operatividad de los medios de respaldo de normas técnicas, administrativas y estratégicas de ejecución, logro de objetivos para la generación de servicios que demande la colectividad del Cantón Antonio Elizalde.

Funciones

- Elaborar el Plan Anual de actividades.
- Planificar, coordinar, supervisar las actividades de las obras civiles de la Institución con otros organismos públicos.
- Asesora al Concejo y al Alcalde en estudios y trámites previos a la suscripción de

contrato para obras de ingeniería, así como coordinar las diferentes acciones de trabajo con los procesos de planificación urbana y rural.

- Evaluar la ejecución permanente de las obras civiles y efectuar los reajustes según las necesidades Institucionales.
- Facilitar y apoyar la gestión del Departamento de Estudios y Fiscalización de Obras civiles.
- Colaborar con Fiscalización en el control de obras a cargo de la municipalidad o de contratistas y controlar que las obras se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos.
- Elaborar la proforma presupuestaria de las diferentes obras y programas.
- Diseñar aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno relacionados con las actividades de su área.
- Cumplir otras funciones relacionadas con su área.
- Efectuar inspecciones periódicas de las vías para verificar su estado y el desarrollo de programas.
- Contribuir al cumplimiento de Ordenanzas.
- Elaborar los proyectos de equipamiento e infraestructura que se requiere para el adecuado funcionamiento de las edificaciones y áreas administrativas institucionales.
- Programar las obras públicas necesarias para el desarrollo y ejecución del plan de desarrollo estratégico del cantón.
- Planificar, coordinar la elaboración y diseño de proyectos de ingeniería civil.
- Planificar, coordinar la elaboración de presupuestos, análisis de precios unitarios y cronogramas de obras civiles

Puesto:	Abogado de Sindicatura
Situación Jurídica:	Nombramiento regular
Jefe:	Procurador Síndico
Instrucción formal:	Superior- Título de Tercer Nivel Abogado – Doctor en Jurisprudencia
Formación:	Conocimientos de administración pública, economía política, Ley Orgánica de Servicio Público, COOTAD
Experiencia:	3 años de experiencia profesional
Habilidades:	Negociadoras
Manejo de equipo	
Informático:	Necesario
Otros:	Cursos relacionados con sus funciones

Competencias

Apoyar al Procurador Sindico en las decisiones legales inherentes a las establecidas en la Procuraduría municipal.

Funciones

- Coordinar y elaborar bases para concursos de servicios de consultoría.
- Revisar y evaluar los informes de las diferentes comisiones técnicas en concursos sujetos a la Ley de Contratación Pública y a la Ley de Consultoría.
- Elaborar proyectos de informes legales sobre contratación pública, solicitados por las dependencias municipales.
- Emitir criterios legales para solventar controversias, derivadas de la ejecución de los contratos.
- Asistir jurídicamente al Comité de Contrataciones, Comité de Selección y otros de similar naturaleza.
- Llevar las Secretarías de los Comités de Contrataciones y Selección, Comité de Siniestros y Contratación de Seguros.
- Prestar asesoría jurídica al Consejo de Administración, Cuerpo de Bomberos, Centros Educativos Municipales, Comisión de Tránsito y Transporte y Comisiones Especiales.
- Elaborar convenios de pago en casos de excepción y por disposición del Señor Alcalde.
- Coordinar actividades con otras dependencias, empresas, corporaciones y otras instituciones públicas y privadas para el cumplimiento de sus funciones.
- Patrocinar y sustanciar los juicios civiles, laborales, penales y de tránsito, en los que interviene el Municipio como actor, demandado o en los que está inmerso el interés municipal, para lo cual deberá:
- Impulsar los procesos en los juzgados, tribunales, Ministerio Público, Policía Judicial y otras instituciones.
- Analizar los expedientes que en segunda instancia administrativa y tributaria suben en virtud del Recurso Jerárquico Administrativo y Recurso de Revisión; y preparar los proyectos de resolución.
- Analizar las demandas de inconstitucionalidad y defender las actuaciones de la municipalidad ante el Tribunal Constitucional, así como elaborar y defender acciones de competencia ante el Tribunal Constitucional y la Defensoría del Pueblo.
- Conocer y defender el interés municipal ante jueces y tribunales en los recursos constitucionales de: Amparo, Acceso a la Información, Habeas Data y en procesos de Mediación.
- Preparar proyectos de absolución de las consultas de directivos municipales en temas del Área Contencioso Administrativa y Tributaria.
- Analizar y preparar los proyectos de creación o reformas de Ordenanzas y Resoluciones relacionadas con el área.

Elaborado por: JCH	Fecha: 08-07-2015
Revisado por: NM	Fecha: 08-07-2015

4.2.2 Planificación específica

PE 1/1

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

N°	Procedimientos	Ref/PT	Fecha	Elaborado - Supervisado por
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
Objetivo: Conocer cómo funciona el sistema de control interno en la institución y bajo qué niveles de cumplimiento se ejecutan los procesos.				
1	Elaborar el Memorando de Planificación	MP	11/07/2016	JCH-NM
2	Diseñar el Plan de Auditoría	PA	13/07/2016	JCH-NM
3	Aplicar los cuestionarios de Control Interno según COSO por cada uno de los componentes	CCI- Coso	15/07/2016	JCH-NM
4	Determinar la matriz de confianza riesgo del Control Interno según COSO por cada componentes	MCR- Coso	20/07/2016	JCH-NM

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. ANTECEDENTES

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde es una institución jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y se encuentra regida por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, es una institución que conforma la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa al GAD de cantón General Antonio Elizalde, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, se efectuará en cumplimiento a la Orden de Trabajo AA-GADGAE-001 del 01 de julio del 2016.

3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Realizar una Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, para evaluar el grado de cumplimiento y el desempeño en la gestión institucional.

4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, se realizará por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

5. DISPOSICIONES LEGALES INTERNAS

- Reglamentos internos

- Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización

6. DISPOSICIONES LEGALES EXTERNAS

- Normas de Control Interno para Instituciones del Sector Público
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Ecuatorianas de Auditoría
- Ley Orgánica del Servidor Público

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

Ing. Norberto Morales
Supervisor

Elaborado por: JCH	Fecha: 11-07-2015
Revisado por: NM	Fecha: 11-07-2015

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

PLAN DE AUDITORÍA

6. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN

Efectuar la evaluación mediante la aplicación de técnicas y procedimientos para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y cumplimiento de los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos evaluados, y posteriormente sustentarlos en el informe final, según lo establecido en el plan y programas de auditoría.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los procesos administrativos de cada departamento, control interno y niveles de eficiencia y eficacia.
- Comprobar la aplicación de normas, disposiciones, reglamentos y políticas que regulan la ejecución de actividades en los departamentos.
- Determinar las debilidades de cada proceso, para emitir sugerencias que aporten al mejoramiento institucional.

8. ALCANCE A LOS PROCESOS

- Procesos de Contratación de Talento Humano
- Procesos de ejecución presupuestaria
- Procesos de adjudicación de obras públicas
- Procesos de actualización y control catastral
- Procesos de Planificación
- Procesos de desarrollo de proyectos de factibilidad

9. CRITERIO DE AUDITORÍA

- Norma de control interno institucional
- Políticas y disposiciones internas
- Ley Orgánica del Servidor Público

10. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se analizarán los procesos de mayor significación de cada uno de los departamentos inmersos en el examen de Auditoría Administrativa, ejecutados en el período 2015.

11. RECURSOS HUMANOS PARA LA EVALUACIÓN

Para la ejecución de la Auditoría Administrativa el equipo estará conformado por:

Ing. Norberto Morales	Supervisor del Trabajo
Sr: Juan Carlos Herrera	Auditor

12. TIEMPO ESTABLECIDO PARA LA EVALUACIÓN

Planificación y programación	7 días
Análisis de los procesos	10 días
Elaboración de papeles de trabajo	15 días
Exposición de hallazgos	10 días
Elaboración del informe	3 días
TOTAL	45 días

Elaborado por: JCH	Fecha: 13-07-2015
Revisado por: NM	Fecha: 13-07-2015

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<i>Integridad y valores éticos</i>			
1	¿Existe un código de ética aprobado por la institución?	7		
2	¿Este código ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?		7	No ha sido socializado
3	¿Las autoridades predicán con el ejemplo sobre el comportamiento ético?	5	2	
4	¿Las autoridades propician una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?	6	1	
5	¿Se conoce irregularidades asociadas al incumplimiento de las normas éticas por parte de los funcionarios del GAD?	7		
6	¿Las autoridades superiores han propiciado la creación de un Comité de Ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionadas con la ética?	5	2	
7	¿Existen quejas por parte de los usuarios por actitudes inapropiadas de los servidores públicos vinculados con los servicios que presta la institución?	4	3	
8	¿Se sancionan los comportamientos contrarios a la ética?	5	2	
	<i>Administración estratégica</i>			
9	¿La institución cuenta con un plan estratégico?	7		
10	¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?	7		
11	¿Los objetivos de gestión son consistentes con los objetivos estratégicos?	7		
12	¿Las estrategias han sido elaboradas sobre la base de las Normas básicas del Sistema Nacional de Planificación y el Sistema Nacional de Inversión Pública?	6	1	
13	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?	4	3	

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
14	¿El presupuesto de la entidad constituye la expresión numérica de las operaciones programadas para cada una de las áreas y unidades de la institución?	5	2	
15	¿Se han definido indicadores de eficiencia y eficacia para poder realizar un seguimiento a los procesos?	1	6	No se han diseñado estas herramientas
16	¿Los servidores públicos tienen acceso y conocen el contenido del Plan Estratégico del GAD?	4	3	
17	¿Los responsables de los departamentos y áreas conocen la importancia y contribución de las actividades a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	4	3	
18	¿Existe información oportuna, periódica y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento del Plan Estratégica?	5	2	
19	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias?	1	6	Se controla los cambios
<i>Sistema Operativo</i>				
20	¿El GADM Antonio Elizalde tiene actualizado el organigrama estructural?	1	6	Se desconoce la estructura actual H1
21	¿El GAD Antonio Elizalde describe las funciones de todos los departamentos y áreas?	4	3	
22	¿La institución ha identificado los usuarios y las necesidades de servicio?	7		
23	¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios en gestiones anteriores?	2	5	Proceso sin realizar

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
24	¿Existen procedimientos operativos de aplicación uniforme para la prestación de servicios de la entidad?	5	2	
25	¿Existen procedimientos administrativos para la implementación de los sistemas de administración?	5	2	
26	¿Los procedimientos incorporan actividades de control?	4	3	
	<i>Asignación de Responsabilidad y Niveles de Autoridad</i>			
27	¿Existe un reglamento interno para el personal de la institución?	5	2	
28	¿Existe un Plan Operativo Anual por departamentos?	7		
29	¿El POA describe adecuadamente las funciones específicas y continuas de cada puesto?	5	2	
30	¿Los servidores públicos que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	7		
31	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada uno de los departamentos?	7		
	<i>Filosofía de la dirección</i>			
32	¿Los directores departamentales exigen el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficiencia, eficacia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?	7		
33	¿Los directores departamentales están conscientes de los riesgos presentes y potenciales que pueden afectar la eficacia y la eficiencia de su gestión?	7		
34	¿Existen comisiones para dar tratamiento a los problemas de gestión institucional?	1	6	Se resuelven en cada área
35	¿Las comisiones están facultadas para tomar decisiones oportunas y consensuadas?	7		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
36	¿Existen evidencias de que las direcciones superiores desarrollan controles sobre el POA y el presupuesto considerando el cumplimiento de objetivos?	5	2	
37	¿Las direcciones exigen información para efectuar controles y tomar las acciones correctivas que resulten pertinentes?	7		
	<i>Filosofía de la dirección</i>			
38	¿Se exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera por parte del área contable?	4	3	
39	¿Las direcciones toman decisiones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	4	3	
40	¿Las direcciones han propiciado un trato justo a los servidores para mantener un clima organizacional apropiado?	7		
	<i>Competencia del Personal</i>			
41	¿El personal posee la debida preparación y conocimientos para ejercer los cargos asignados?	6	1	
42	¿La institución ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos claves o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?	7		
43	¿A través del POA se determinan los requisitos personales y profesionales de cada puesto de trabajo?	5	2	
44	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad?	7		
45	¿Se nombran comités de selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a los puestos vacantes?	7		
46	¿Existe evidencia que demuestre que los servidores públicos poseen los conocimientos y habilidades requeridas?	7		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
47	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	5	2	
	Competencia del Personal			
48	¿Existen programas de capacitación para los servidores dentro de sus áreas de competencia?	2	5	La capacitación es escasa H2
49	¿Los programas de capacitación están fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?	2	5	No se ha aplicado este proceso
	<i>Políticas de la Administración de Personal</i>			
50	¿La institución cuenta con políticas formalmente establecidas en el reglamento de administración de personal?	7		
51	¿Se actualizan las políticas de acuerdo con las circunstancias?	1	6	No se han actualizado
52	¿Se analizan el currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad?	3	4	Son cargas definidos
53	¿Se considera específicamente para las promociones que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la ética?	7		
Total		264	107	

Calificación (Respuestas positivas)	264
Ponderación Total (Respuestas Totales)	371
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$264 / 371 * 100 = 71\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 71 = 29\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO AMBIENTE DE CONTROL

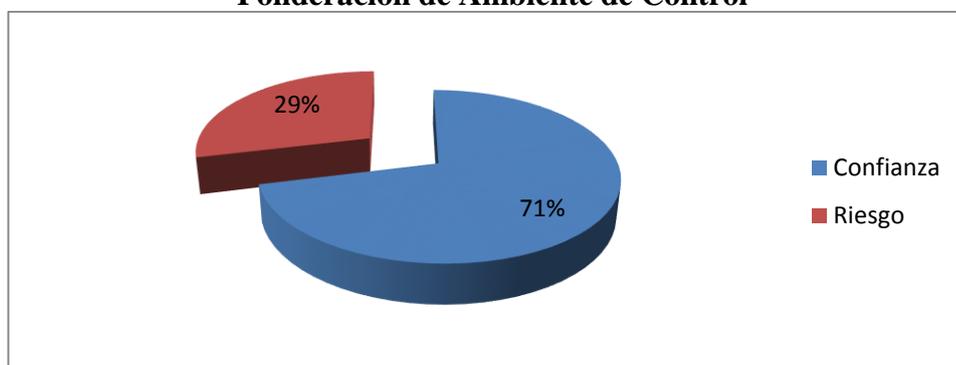
Tabla N° 8
Ponderación de Ambiente de Control

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Control Interno Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 7
Ponderación de Ambiente de Control



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Se puede apreciar que el nivel de confianza alcanzado dentro de este componente de Ambiente de Control es del 71% lo que indica que las actividades se desarrollan de manera apropiada, y el riesgo se ubicó en el 29%, según la tabla de ponderación los dos factores corresponden a un nivel MODERADO.

Elaborado por: JCH	Fecha: 20-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 20-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
<i>Identificación de eventos</i>				
1	¿El GADM cuenta con un Comité de Gestión de Riesgos?	7		
2	¿El Comité está facultado a proponer políticas y estrategias?	7		
3	¿El Comité aprueba las metodologías aplicables para la identificación y análisis de riesgos?	7		
4	¿La Unidad de Gestión de Riesgos diseña y actualiza los procesos de gestión de riesgos?	7		
5	¿La Unidad de Gestión de Riesgos coordina los procesos para identificar y analizar los riesgos?	7		
6	¿La Unidad de Gestión de Riesgos prepara informes para el Comité y otras instancias?	7		
7	¿Se han determinado las técnicas para la identificación de eventos a nivel de entidad estableciendo los responsables, el alcance y la oportunidad de su aplicación?	4	3	
8	¿Se conoce los riesgos relacionados con los cambios del entorno?	5	2	
9	¿La institución cuenta con una matriz de identificación de riesgos?	7		
10	¿Se han interrelacionado los eventos a nivel de entidad con las posibles unidades afectadas?	7		
<i>Análisis de Riesgos</i>				
11	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?	5	2	
12	¿Se ajusta el nivel de riesgos de acuerdo con la influencia de la correlación de eventos?	6	1	
<i>Respuesta al Riesgo</i>				
13	¿Se analizan las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos y beneficios directos e indirectos?	6	1	
14	¿Se conocen los controles que la entidad aplica en relación a los riesgos identificados?	7		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
15	¿Se evalúa la efectividad de los controles aplicados para determinar el riesgo?	3	4	Solo en casos específicos
16	¿El mapa de riesgos se ha elaborado por áreas y unidades?	7		
17	¿Se determinan las acciones y los responsables para identificar y actuar frente a los riesgos?	5	2	
18	¿Se establece un cronograma para la implementación de acciones preventivas?	6	1	
Total		110	16	

Calificación (Respuestas positivas)	110
Ponderación Total (Respuestas Totales)	126
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$110 / 126 * 100 = 87\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 87 = 13\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO EVALUACIÓN DEL TIESGO

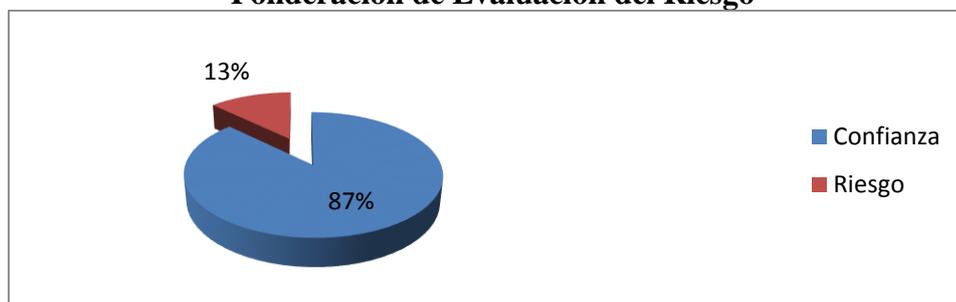
Tabla N° 9
Ponderación de Evaluación del Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Control Interno Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 8
Ponderación de Evaluación del Riesgo



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

De acuerdo con los resultados alcanzados en el componente de Evaluación del Riesgo el nivel de confianza alcanzó un porcentaje del 87% lo que dentro de la tabla de ponderación lo ubica en un nivel ALTO, mientras el riesgo alcanzó un porcentaje del 13% ubicándose en la tabla de ponderación en un nivel BAJO

Elaborado por: JCH	Fecha: 20-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 20-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La institución ha realizado una revisión y evaluación de sus procesos a efecto de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?	2	5	Existen trámites burocráticos innecesarios
2	¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas improductivas que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales?	2	5	No se efectuado este proceso
3	¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas duplicadas realizadas por distintos niveles?	1	6	No se ha procedido con el trámite
4	¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de productos o servicios internos innecesarios, considerando la posibilidad de contar con recursos tecnológicos disponibles?	5	2	
5	¿Existe una coordinación suficiente entre las unidades administrativas de apoyo?	7		
6	¿Las Unidades administrativas coordinan y participan para el cumplimiento de objetivos, plazos y metas comprometidas?	7		
7	¿Se ha analizado la necesidad de adquirir herramientas adicionales para el cumplimiento de los funciones?	7		
8	¿Existen acceso restringido en ciertas áreas de la institución?	7		
9	¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los activos de propiedad de la institución?	7		
10	¿Los bienes fungibles ingresan y salen de bodega con documentación autorizada por el personal encargado de su administración y control?	7		
11	¿Existe un plan de mantenimiento preventivo sobre los activos fijos de la institución?	7		
12	¿Los activos se adquieren mediante el portal de compras públicas?	7		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
13	¿La documentación relacionada con las operaciones de las unidades está reguardada en lugares físicos protegidos y con acceso restringido?	7		
14	¿Se verifica el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?	7		
15	¿Se informa los desvíos de las acciones para que se generen medidas correctivas?	7		
16	¿Existe la designación de los servidores públicos que deben ejercer tareas de supervisión?	4	3	
17	¿Se informa sobre el resultado de la supervisión?			
18	¿Se corrigen oportunamente las deficiencias detectadas mediante la supervisión	3	4	Solo cuando los problemas son representativos
19	¿Existen indicadores para la detección de desvíos en la eficiencia y eficacia operativa?		7	No existen indicadores de eficiencia
20	¿Existen responsables asignados para generar la información que permita evaluar los niveles reales de eficiencia y eficacia operativa?		7	No se ha determinado esta responsabilidad
21	¿Se han definido la periodicidad de las evaluaciones de eficiencia y eficacia?		7	No se ha evaluado este factor
22	¿Se realizan inventarios periódicos de los activos fijos críticos para identificar las necesidades de mantenimiento y tomar las acciones correspondientes respecto de los activos que no están en condiciones de utilización?	2	5	No se han preocupado por dar mantenimiento H3
23	¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?	5	2	
Total		108	53	

Calificación (Respuestas positivas)	108
Ponderación Total (Respuestas Totales)	161
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$108 / 161 * 100 = 67\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 67 = 33\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

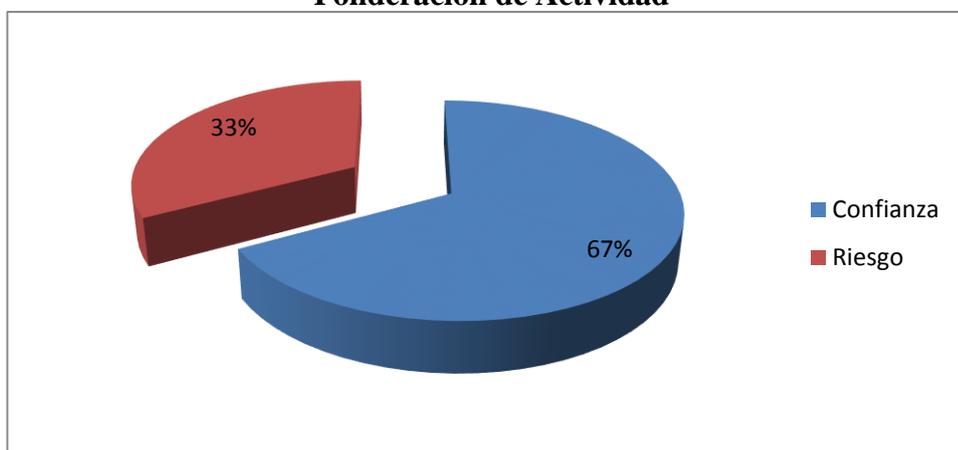
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO ACTIVIDADES DE CONTROL

Tabla N° 10
Ponderación de Actividades de Control

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Control Interno Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 9
Ponderación de Actividad



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

En lo que respecta a las Actividades de Control el nivel de confianza alcanzado es del 67% lo que dentro de la tabla de ponderación sitúa a este componente en un nivel MODERADO al igual que el riesgo, el mismo que alcanzó un porcentaje del 33%

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La institución ha determinado los responsables de obtener, transmitir y analizar esta información que permita monitorear el entorno?	5	2	
2	¿Los responsables de áreas y departamentos tienen conocimiento de la información relevante que se obtiene de los usuarios?	5	2	
3	¿Existen canales de comunicación suficientes para que los servidores conozcan la información relacionada con las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades?	4	3	
4	¿Los servidores conocen los objetivos de las actividades en las cuales participan y cómo sus tareas contribuyen a lograrlos?	6	1	
5	¿Se comunica a los nuevos servidores la información relacionada con los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?	4	3	
6	¿Los servidores conocen los medios de comunicación utilizables y el destinatario de la información sobre irregularidades destacadas en relación con las operaciones de la entidad?	7		
7	¿Se han difundido al interior de la institución procedimientos eficaces para comunicar acciones impropias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?	4	3	
8	¿La institución ha establecido medios de comunicación aptos para la comunicación inmediata de información urgente a todos los servidores públicos?	5	2	
9	¿Existe una comunicación efectiva (fluida, suficiente y oportuna) entre todas las áreas y unidades de la entidad para la realización de operaciones mancomunadas o que requieran esfuerzos compartidos para el logro de objetivos?	4	3	

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
10	¿Existe una comunicación efectiva entre los servidores que participan de una operación determinada para facilitar la coordinación y la realización eficiente de las tareas?	7		
11	¿La Institución ha establecido un sistema efectivo, seguro y eficiente para el registro de comunicaciones internas y externas (hojas de rutas)?	3	4	En ocasiones no se informa de las novedades al personal H 4
12	¿Las comunicaciones recibidas y emitidas por la institución se registran en forma centralizada identificando al menos, referencia y fecha del documento, cantidad de hojas del documento, emisor, destinatario, fecha de recepción e instrucciones pertinentes para el destinatario interno?	1	6	No se procede bajo esos parámetros, la mayoría de ocasiones no informan las novedades
13	¿El sistema de registro permite un seguimiento de la información comunicada internamente a efectos de poder comprobar el cumplimiento en tiempo en forma de las instrucciones impartidas?	2	5	No se constató el registro
14	¿La institución ha determinado los responsables del registro y el seguimiento de las comunicaciones internas?		7	No se ha determinado al responsable
Total		57	41	

Calificación (Respuestas positivas)	57
Ponderación Total (Respuestas Totales)	98
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$57 / 98 * 100 = 58\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 58 = 42\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

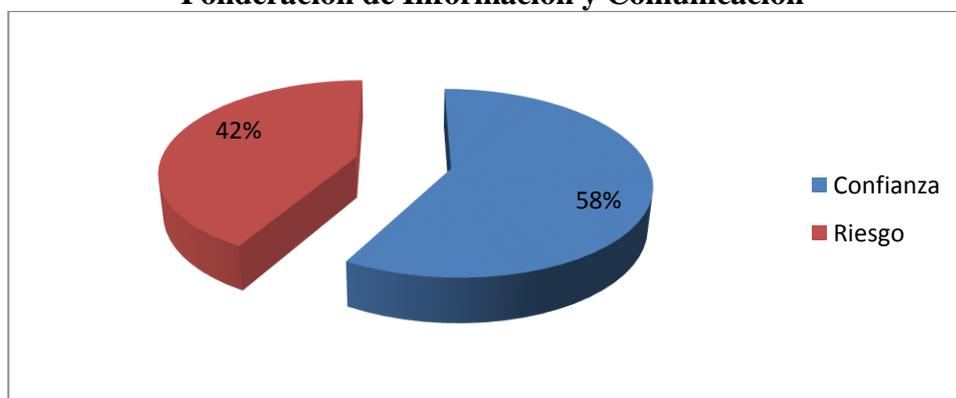
Tabla N° 11
Ponderación de Información y Comunicación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Control Interno Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 10
Ponderación de Información y Comunicación



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

En el componente de Información y Comunicación se aprecia que el nivel de confianza es del 58% y el riesgo del 42%, esto ha permitido ubicar los valores en la tabla de ponderación alcanzando un rango MODERADO, aun así la institución deberá tomar medidas correctivas para mejorar su gestión.

Elaborado por: JCH	Fecha: 20-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 20-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MONITOREO Y SUPERVISIÓN

N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Los niveles jerárquicos realizan un seguimiento a las políticas y el cumplimiento de los objetivos de gestión en el marco de las estrategias de la institución?	5	2	
2	¿Se ha determinado los responsables de la generación de la información necesaria que permita el seguimiento de los riesgos y el desvío al cumplimiento de objetivo de gestión y específicos?	3	4	No se ha nombrado al personal responsable
3	¿Se instruye las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base de seguimiento realizado?	2	5	No han desarrollado este procedimiento
4	¿Se cumplen con las recomendaciones emitidas por los auditores internos y externos sobre las deficiencias en los controles realizados a los sistemas de operaciones de la entidad?	6	1	
5	¿Las recomendaciones generan valor agregado procurando el perfeccionamiento de los controles?	7		
6	¿Las recomendaciones son útiles para mejorar la eficiencia de los controles?	7		
7	¿Se supervisan los puntos críticos de control (autorización, exactitud, integridad, oportunidad y salvaguarda) sobre las operaciones administrativas que supervisen la efectividad de las actividades de control aplicadas sobre los activos financieros, activos fijos y bienes de control de la institución?	7		
8	¿Los responsables de la supervisión comunican oportunamente las deficiencias detectadas en el funcionamiento de los componentes del control interno?	5	2	
9	¿Los responsables superiores instruyen las acciones necesarias para mejorar el diseño de los controles o la efectividad de su aplicación?	6	1	

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
10	¿Se generan informes operativos confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución de operaciones y objetivos programados?	6	1	
11	¿Se ha determinado las necesidades de información y la periodicidad de su emisión?		7	Los realizan de manera semestral
12	¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección superior y los responsables de las operaciones para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?	7		
13	¿Los sistemas operativos se han diseñado específicamente para la entidad con la cooperación de los responsables de las operaciones y los usuarios de las aplicaciones?	7		
14	¿Existen procesos de capacitación con alcance a todos los involucrados sobre los nuevos sistemas de información diseñados o las modificaciones a los sistemas vigentes?	4	3	
15	¿Los sistemas de información operativa satisfacen las necesidades de información para los responsables de su procesamiento?	5	2	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones son obtenidas y comunicadas a los servidores encargados de su análisis y respuesta cuando sea pertinente?	4	3	
17	¿La autoridad máxima tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los usuarios?	6	1	
18	¿Se realiza un seguimiento a la implementación de las decisiones que se toman sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios?	6	1	
Total		93	33	

Calificación (Respuestas positivas)	93
Ponderación Total (Respuestas Totales)	126
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$93 / 126 * 100 = 74\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 74 = 26\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO MONITOREO Y SUPERVISIÓN

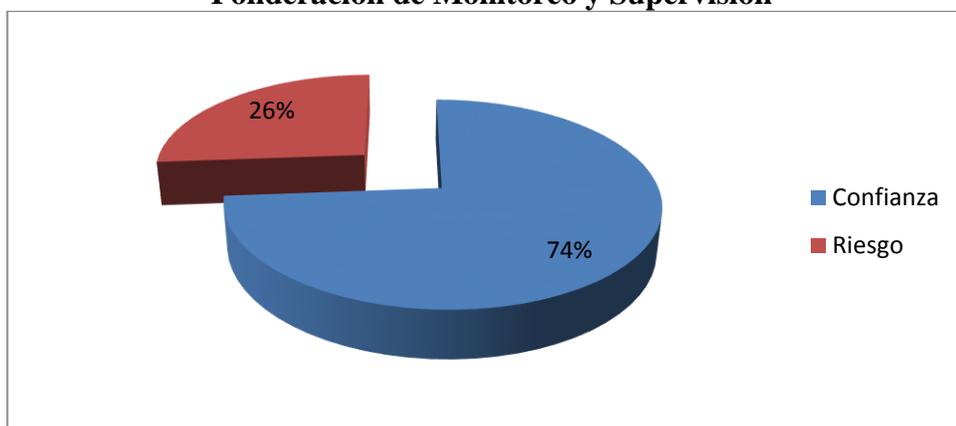
Tabla N° 12
Ponderación de Monitoreo y Supervisión

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Control Interno Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 11
Ponderación de Monitoreo y Supervisión



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Los porcentajes obtenidos dentro del componente de Monitoreo y Supervisión llegaron al 74% de confianza con un nivel MODERADO y un riesgo del 26% con el mismo nivel de ponderación que el otro factor.

Elaborado por: JCH	Fecha: 20-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 20-07-2016

4.2.3 Ejecución

PEj 1/2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

N°	Procedimientos	Ref/PT	Fecha	Elaborado - Supervisado por
FASE III: EJECUCIÓN				
Objetivo: Determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno a los diferentes departamentos examinados bajo que niveles de eficiencia se encuentran desarrollando sus actividades				
1	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento Financiero	CCI-DF	25-07-2016	JCH-NM
2	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento de Talento Humano	CCI-DTH	26-07-2016	JCH-NM
3	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento de Planificación	CCI-DP	27-07-2016	JCH-NM
4	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento de Avalúos y catastros	CCI-DAC	28-07-2016	JCH-NM
5	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento de Servicios Públicos	CCI-DSP	29-07-2016	JCH-NM
6	Aplique los cuestionarios de Control Interno al Departamento Legal	CCI-DL	01-08-2016	JCH-NM
7	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento Financiero	MCR-DF	02-08-2016	JCH-NM
8	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento de Talento Humano	MCR-DTH	03-08-2016	JCH-NM
9	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento de Planificación	MCR-DP	04-08-2016	JCH-NM
10	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento de Avalúos y catastros	MCR-DAC	05-08-2016	JCH-NM
11	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento de Servicios Públicos	MCR-DSP	08-08-2016	JCH-NM
12	Determine la matriz de confianza riesgo del Departamento Legal	MCR-DL	09-08-2016	JCH-NM
13	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento Financiero	CS-DF	10-08-2016	JCH-NM
14	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento de Talento Humano	CS-DTH	11-08-2016	JCH-NM

N°	Procedimientos	Ref/PT	Fecha	Elaborado – Supervisado por
15	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento de Planificación	CS-DP	15-08-2016	JCH-NM
16	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento de Avalúos y Catastros	CS-DAC	16-08-2016	JCH-NM
17	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento de Servicios públicos	CS-DSP	17-08-2016	JCH-NM
18	Elabore las Cédulas Sustantivas del Departamento Legal	CS-DL	18-08-2016	JCH-NM
19	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento Financiero	IG-DF	19-08-2016	JCH-NM
20	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento de Talento Humano	IG-DTH	20-08-2016	JCH-NM
21	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento de Planificación	IG-DP	21-08-2016	JCH-NM
22	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento de Avalúos y Catastros	IG-DAC	22-08-2016	JCH-NM
23	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento de Servicios Públicos	IG-DSP	23-08-2016	JCH-NM
24	Elabore los Indicadores de Gestión para el Departamento Legal	IG-DL	24-08-2016	JCH-NM
25	Determine los hallazgos	HH	25-08-2016	JCH-NM

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se han realizado auditorías en el departamento de Obras Públicas?	X		
2	¿Se realiza un control de proceso de contratación para la elaboración de obras?	X		
3	¿Existen instructivos de información de acceso público para conocimiento del avance de los obras?		X	
4	¿Se han tomado medidas (legales, procedimientos administrativos e informáticos) para garantizar la transparencia durante todo el proceso de ejecución de obras?	X		
5	¿Para concesionar obras se toman en consideración la naturaleza legal, reglamentos, ordenanzas, lineamientos institucionales, políticas y normas antes de sus ejecución?	X		
6	¿Se emplean procesos de tipo preventivo, concomitante y posterior en materia de ejecución de obras públicas?	X		
7	¿Se desarrollan capacidades organizativas internas para la planeación de obras?	X		
8	¿Se comprueba la calidad de aquellos rubros calificados como esenciales que tiene que ver con la seguridad y durabilidad de la obra?	X		
9	¿Se analizan las ampliaciones de plazos para verificar su justificación legal y técnica cuando se incumplen la entrega de las obras y se determina las acciones correctivas?	X		
10	¿Se revisa la documentación relacionada con la supervisión, planificación, fiscalización y recepción de los fondos financieros y garantías de las obras públicas?	X		
11	¿Se realiza visitas de inspección física en el campo?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
12	¿Se analiza la documentación respecto al cumplimiento de obras, conforme lo exigen las leyes, reglamentos y normas (pre y post contractuales)?	X		
13	¿Se realiza un comparación de la información financiera y presupuestaria de la obra conforme a la situación física de la misma?	X		
14	¿Se realizan entrevistas técnicas de indagación sobre la ejecución de la obra?	X		
15	¿El departamento de obras públicas cuenta con instrumentos como: matriz de hallazgos que se constituyen en un sistema de alertas, mecanismos de rendición de cuentas y transparencia para este tipo de actividades?		X	No pero si monitores constantemente
16	¿La institución cuenta con mecanismos de sanción para el incumplimiento de contratos?	X		
17	¿La institución registro los incumplimientos para evitar posteriores contratos con las empresas?	X		
18	¿Los programas financieros utilizados, integran información financiera, patrimonial y presupuestaria en un sistema único, común, oportuno y confiable evitando el doble registro de las operaciones?	X		
19	¿Existe cruce de datos entre los servidores que custodian la información procesada y los que la registran?	X		
20	¿Se han determinado los responsables de la custodia de documentos de sustento?		X	Oficialmente no
21	¿Los comprobantes y la documentación están archivados correlativamente?	X		
22	¿Los archivos están ubicados en instalaciones con acceso restringido protegidos contra posibles siniestros?		X	No se cuenta con este recurso H 5
23	¿Los archivos informáticos que tienen acceso restringido exclusivamente a los servidores públicos mantienen claves personalizadas?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
24	¿Existen copias de resguardos de los registros contables con protección adecuada?		X	Existe el resguardo pero no la protección
25	¿Los procedimientos determinan los responsables que deben autorizar el registro de las operaciones?	X		
26	¿La autorización implica la verificación de la existencia de documentos de sustento correspondiente?	X		
27	¿Se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación de la correlación numérica de los comprobantes?	X		
28	¿Se efectúan cruces de información de fuentes distintas para confirmar la integridad de los datos procesados?	X		
29	¿Se realizan pruebas de corte de documentos para comprobar que los registros de todas las operaciones aplicables a un período determinado?	X		
30	¿Se revisan los archivos de información pendiente de procesamiento para detectar problemas de integridad de los registros correspondientes a un período determinado?	X		
31	¿El Jefe verifica la consistencia del presupuesto aprobado para la entidad con los estados de ejecución presupuestaria elaborados?	X		
32	¿El Jefe verifica que la información financiera cumpla con las normas vigentes en el aspecto contable?	X		
33	¿La Unidad de Auditoría Interna examina la confiabilidad de los registros y estados financieros emitiendo los informes correspondientes?	X		
34	¿Se verifica que las actividades estén valuadas al cierre de gestión de acuerdo a los valores de compra actualizados?	X		
35	¿Se verifica que la valoración de existencias no supere el valor recuperable?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
36	¿Se identifica los activos no registrados, como también, bienes registrados inexistentes?	X		
37	¿Se realiza periódicamente y sorpresivamente arquezos de fondos, como también, al cierre de cada gestión?	X		
38	¿Se realiza e investiga las causas de las diferencias entre las existencias físicas y los registros a efectos de generar las acciones correctivas necesarias?	X		
39	¿La Unidad de Auditoría Interna participa en los arquezos y en la toma de inventarios para confirmar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para tales efectos?		X	
40	¿Se aplica técnicas apropiadas para verificar los montos sobre los comprobantes y documentos para asegurar el proceso exacto de la información financiera?	X		
41	¿Se emite pedidos de confirmación de saldos y se comparan las respuestas con los registros contables?	X		
42	¿Los procedimientos determinan quienes deben conciliar los saldos y que saldos están sujetos a conciliación?	X		
43	¿Se realiza las conciliaciones en plazos establecidos?	X		
44	¿Se registra los comprobantes inmediatamente de emitidos los procesos?	X		
45	¿Se emiten oportunamente los estados financieros para la toma de decisiones?	X		
46	¿Se realiza pruebas de consistencia entre los estados financieros y los registros?	X		
47	¿Se verifica y evalúan los resultados parciales y finales de las operaciones programadas?	X		
48	¿Se ha determinado el responsable de la custodia de la documentación relacionada con la elaboración y el seguimiento del POA?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
49	¿Los archivos presentan correlatividad que permitan rápida identificación de la documentación contable?	X		
50	¿El POA del GADM cuenta con medidas de seguridad contra pérdidas y alteraciones o modificaciones no autorizadas?	X		
51	¿Existe evidencia de comunicaciones a otras unidades respecto a la convocatoria para la elaboración del POA?	X		
52	¿Los archivos físicos de los comprobantes que se emiten para recaudar y administrar los recursos, como también de toda la documentación sustentatoria de las operaciones de tesorería están ubicadas en lugares protegidos bajo la responsabilidad de Tesorería y cuentan con acceso restringido?		X	Existe responsable pero no la protección
53	¿El responsable de la custodia verifica que los comprobantes adjunten la documentación sustentatoria y exista constancia de su procedimiento?	X		
54	¿El responsable de la custodia entrega documentación en préstamo con identificación de solicitantes dejando constancia de ello, y exige la devolución en tiempo y forma?	X		
55	¿Los archivos presentan índices de correlación que permita una rápida individualización de la documentación que contienen para su consulta?	X		
56	¿Los registros de las operaciones de Tesorería cuentan con medidas de seguridad contra pérdidas y modificaciones no autorizadas?	X		
57	¿El responsable de Tesorería verifica que el personal bajo su dependencia haya identificado los recursos a recaudar, la frecuencia de sus percepción y el monto de los mismos considerando las estimaciones realizadas por el área de presupuestos?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
58	¿Se verifica que las recaudaciones se gestionen en las fechas previstas de acuerdo con el cronograma respectivo?	X		
59	¿Se dispone de información operativa confiable para comprobar que los servicios prestados por la entidad sean consistentes con los montos recaudados?	X		
60	¿Se verifica periódicamente los montos de las recaudaciones y se informa al Departamento Financiero para que instruya las acciones correctivas que se consideren en caso de requerirlo?	X		
61	¿El responsable exige la verificación de acciones oportunas para la identificación inmediata de acreditaciones cuya procedencia se desconoce?	X		
62	¿El responsable verifica a diario que se hayan emitido los comprobantes de ingreso correspondientes a las recaudaciones efectuadas?	X		
63	¿El servidor encargado del registro de los ingresos verifica previamente que los comprobantes hayan sido rubricados por el responsable de su emisión?	X		
64	¿Se detectan las diferencias en las acreditaciones e informa al responsable para que se instruyan las medidas correspondientes?	X		
65	¿Se realiza un seguimiento a las rendiciones de cuentas y se verifica el incumplimiento de las mismas comprobando los montos devengados con la documentación de respaldo correspondiente?	X		
66	¿Antes del procesamiento para pagos se verifica que estos contengan las correspondientes autorizaciones de los niveles jerárquicos correspondientes?	X		
67	¿Tesorería impide la realización de pagos sin documentación de respaldo debidamente aprobada o con documentación incompleta?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANCIERO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
68	Se verifica el funcionamiento eficaz de los controles incorporados al sistema contable para el manejo de fondos públicos?	X		
Total		62	6	

Calificación (Respuestas positivas)	62
Ponderación Total (Respuestas Totales)	68
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$62 / 68 * 100 = 91\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 91 = 9\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-07-2016

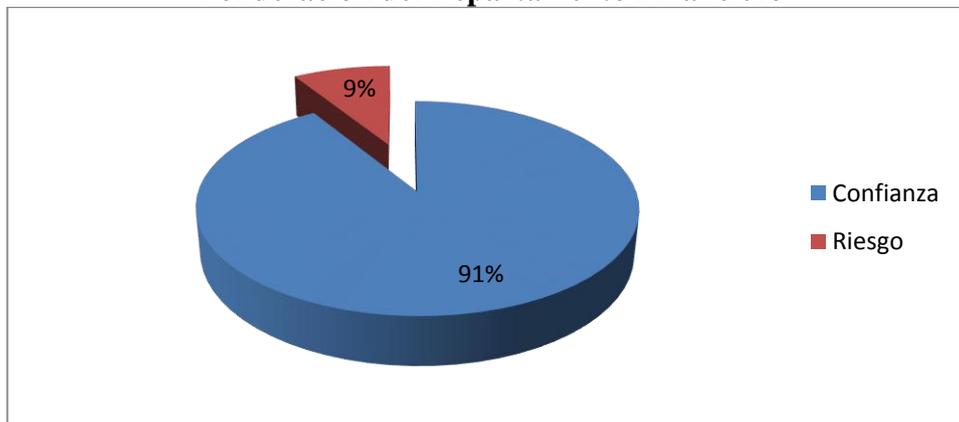
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO FINANCIERO

Tabla N° 13
Ponderación del Departamento Financiero

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Departamento Financiero
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 12
Ponderación del Departamento Financiero



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Se puede observar que los procesos financieros dentro de la institución se encuentra con altos niveles de cumplimiento, es así que la confianza que generan se ubica en el 91% alcanzando un rango de ponderación ALTO, mientras el riesgo es BAJO con un 9% lo que incide en el desarrollo eficiente del departamento.

Elaborado por: JCH	Fecha: 02-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 02-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

TALENTO HUMANO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe separación de funciones para el Talento Humano que labora en la institución?	X		
2	¿El departamento de Talento Humano evalúa al personal como lo exige la LOSEP y la Normas de Control Interno para entidades del sector público?	X		
3	¿El departamento de Talento Humano registra el resultado de las evaluaciones en la hoja de vida del personal?	X		
4	¿Se ha determinado el responsable de la custodia de la documentación relacionada con el talento humano?	X		
5	¿Los archivos físicos de la documentación del talento humano cuentan con acceso restringido?	X		
6	¿El responsable del talento humano ha establecido formularios específicos para evidenciar la clasificación, valoración y remuneración de los puestos?	X		
7	¿Se realiza una comprobación física del personal existente en la entidad a través de un inventario de personal y se asegura su integridad mediante comparaciones con la planilla de sueldos?	X		
8	¿Se actualiza frecuentemente los datos personales del talento humano procurando que la información sea consistente?		X	Solo cuando se requiere
9	¿Se verifica que el personal contratado cumpla con los perfiles exigidos para cada cargo?	X		
10	¿Se cuenta con un sistema de estrategias para la ubicación del talento humano en los puestos claves?		X	No se diseñado estrategias en este aspecto
11	¿Se cuenta con programas de capacitación acorde a las funciones del talento humano?		X	No se ha podido ofrecer capacitación por competencias
12	¿Se verifica que los informes del comité de selección de personal haya sido puesto a disposición de todos los postulantes como garantía de la transparencia de los proceso de contratación?		X	No porque es un trámite interno

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

TALENTO HUMANO				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
13	¿Existe evidencias sobre los proceso de inducción del personal de nueva contratación?	X		
14	¿Se verifica que el nuevo servidor reciba el POA?	X		
15	¿Se realiza un seguimiento a las fechas de incorporación para establecer la finalización de los período de prueba de acuerdo con la categoría y el nivel del cargo?	X		
16	¿Se instruye al personal a cerca de las evaluaciones con observación y las consecuencias que esto genera?	X		
17	¿Se considera los resultados de las evaluaciones alcanzadas por el personal para promover su traslado hacia otras áreas?		X	Porque se respeta su contrato, salvo si son cargos de remoción
18	¿Talento Humano aprueba programas de capacitación acordes a las necesidades según los resultados alcanzados en el proceso de evaluación?	X		
19	¿Se compara la asignación presupuestaria frente a las necesidades de capacitación del talento humano?	X		
20	¿Se verifica que el talento humano haya cumplido con las horas mínimas de capacitación anual?		X	Al momento no, por no contar con los recursos
21	¿Se mantiene un archivo con los datos de servidores públicos que hayan sido retirados con los antecedentes causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funciones?	X		
22	¿Se verifica que la actualización de datos de los servidores públicos según las modificaciones generadas por los cambios en su identificación y desempeño general?	X		
Total		16	6	

Calificación (Respuestas positivas)	16
Ponderación Total (Respuestas Totales)	22
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$6 / 22 * 100 = 73\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 73 = 27\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 26-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 26-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO

Tabla N° 14
Ponderación del Departamento de Talento Humano

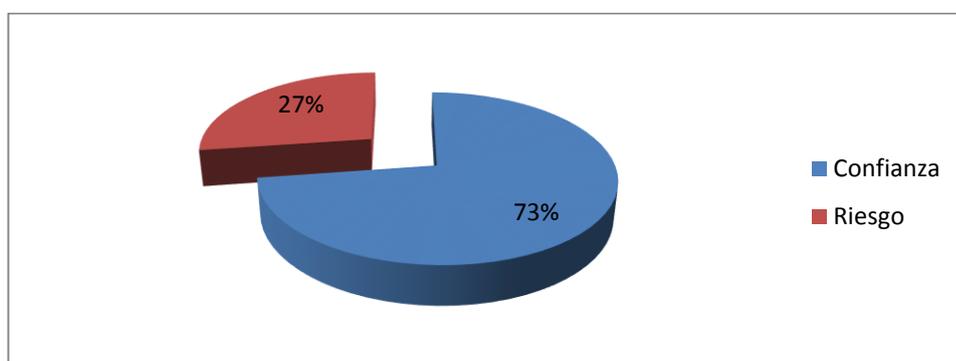
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Talento Humano

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 13

Ponderación del Departamento de Talento Humano



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

El desarrollo de actividades y procesos en el departamento de talento humano indican que en cuanto a la confianza que estos generan se alcanzó el 73% con una ponderación MODERADA, de la misma forma el riesgo se ubicó en el mismo rango con un porcentaje del 27%. Lo que no es muy alentador considerando que este departamento debe fomentar el bienestar del recurso humano como el activo principal de la institución.

Elaborado por: JCH	Fecha: 03-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 03-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PLANIFICACIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿En el departamento se coordina y articulan directrices y políticas de planificación, mediante el fortalecimiento continuo de procesos?	X		
2	¿Se formulan las orientaciones técnicas de planificación territorial y desarrollo urbano en base a las necesidades urgentes de la población?	X		
3	¿Se gestionan los proyectos de acuerdo a lo establecido en las ordenanzas, reglamentos y demás instrumentos necesarios para adecuar la planificación?	X		
4	¿El departamento coordina con otras unidades involucradas con planificación la ejecutar cada uno de los programas?	X		
5	¿Se brinda asesoría a los diferentes niveles jerárquicos, en materia de desarrollo y planificación?	X		
6	¿El uso de recursos económicos empleados en el departamento se cotejan con el devengado institucional?	X		
7	¿Se posee indicadores sobre los avances de los proyectos implementados por el departamento?		X	Se controla sin el uso de indicadores
8	¿Se realiza un diagnóstico sobre aspectos sociales, demográficos, económicos, suelo, vivienda y otros antes de aplicar los programas de desarrollo urbano?	X		
9	¿Se evalúa la consecución de metas y objetivos propuestos en el Plan Operativo y Planes de Desarrollo Territorial?	X		
10	¿Se realizan controles periódicos a las actividades ejecutadas en el departamento con la finalidad de corregir acciones riesgosas?	X		
11	¿Se ejecuta una evaluación crítica y prospectiva de la gestión de las unidades involucradas en el departamento de planificación?	X		
12	¿La información procesada mantiene la correspondiente seguridad para evitar su mal uso?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PLANIFICACIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
13	¿Existe personal encargado del manejo de la documentación y custodia de la información generada en el departamento?	X		
14	¿El desarrollo de cada programa mantiene un límite presupuestario para su ejecución?	X		
15	¿Desde el departamento se puede gestionar la concreción y consecución de apoyos financieros a los proyectos?		X	Le compete a la máxima autoridad
16	¿Se emiten periódicamente informes técnicos en función de las competencias establecidas para el departamento?	X		
17	¿El responsable tiene autoridad para la toma de decisiones sin previa consulta a la instancia superior?		X	Primero se debe informar para tomar decisiones consensuadas
Total		14	3	

Calificación (Respuestas positivas)	14
Ponderación Total (Respuestas Totales)	17
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$14 / 17 * 100 = 83\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 83 = 17\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 27-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 27-07-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN

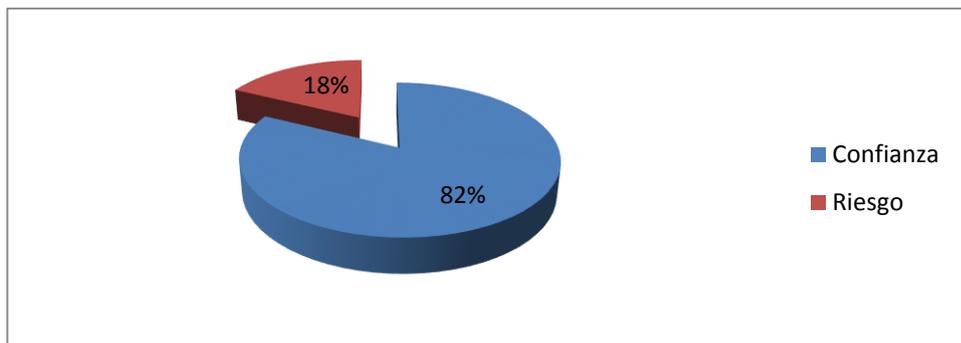
Tabla N° 15
Ponderación del Departamento de Planificación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Departamento de Planificación
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 14

Ponderación del Departamento de Planificación



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Los procesos que se realizan en el departamento de Planificación se encuentran con altos niveles de cumplimiento, llegando a ubicarse en un rango ALTO de confianza con el 82% y un rango BAJO de riesgo con un porcentaje del 18%, no obstante se deberán revisar ciertos parámetros que se encuentran restando la gestión del departamento.

Elaborado por: JCH	Fecha: 04-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 04-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AVALUOS Y CATASTROS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se mantienen archivos y registros actualizados sobre las competencias del departamento?	X		
2	¿El departamento mantiene un sistema de información y marketing institucional, a través del cual se informa a la ciudadanía?	X		
3	¿Se brinda atención al sistema de quejas y reclamos?	X		
4	¿Se mantienen indicadores sobre resolución de inconvenientes de los usuarios de los servicios?		X	No se creído conveniente
5	¿Se comunica a las instancias superiores respecto de las quejas y problemas planteados?	X		
6	¿Se depura la información periódicamente, de acuerdo a los nuevos registros?	X		
7	¿Se posee un sistema informático eficiente para desarrollar las actividades en el departamento?	X		
8	¿La información posee la debida seguridad y se encuentra respaldada en un lugar a prueba de riesgos?	X		
9	¿La información es manejada mediante la presentación de cuadros estadísticos para un fácil acceso e interpretación por parte de las instancias superiores?	X		
10	¿Se coteja a diario la información generada en el departamento con otros que requieren del procesamiento de datos de avalúos y catastros?		X	Se lo hace mensualmente
11	¿El responsable del departamento informa oportunamente a otras instancias en caso de que la información mantenga inconsistencias en los datos?	X		
12	¿Existe un acceso restringido en la información procesada en el departamento?	X		
13	¿Los servidores poseen claves de acceso a la información del departamento?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AVALUOS Y CATASTROS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
14	¿Los ingresos recaudados por los servicios ofrecidos en el departamento son registrados y entregados oportunamente a la instancia encargada de su custodia?	X		
15	¿Se realizan controles sobre los recursos económicos de manera sorpresiva y las novedades son comunicadas en el momento preciso?	X		
16	¿Se cuenta con sistemas de sanciones para los funciones que cometan irregularidades en sus funciones?	X		
17	¿Los funcionarios conocen sobre los sistemas de sanciones y están conscientes de las consecuencias que estos originan?	X		
Total		15	2	

Calificación (Respuestas positivas)	15
Ponderación Total (Respuestas Totales)	17
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$15 / 17 * 100 = 88\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 88 = 12\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 28-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 28-07-2016

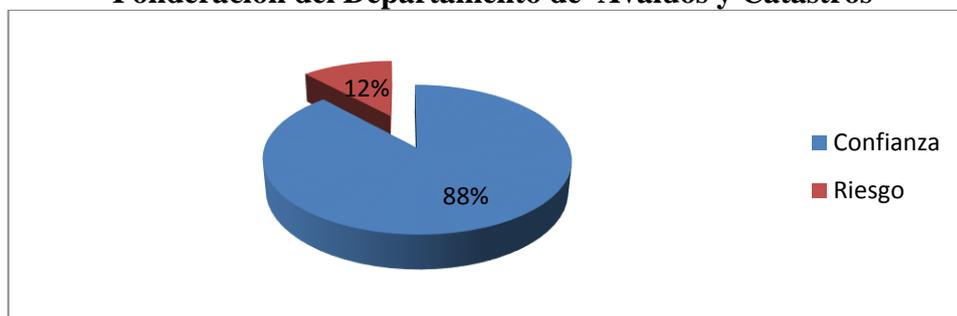
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO DE AVALUOS Y
CATASTROS

Tabla N° 16
Ponderación del Departamento de Avalúos y Catastros

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Departamento de Avalúos y Catastros
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 15
Ponderación del Departamento de Avalúos y Catastros



Fuente: Tabla N° 16
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

En el departamento de Avalúos y Catastros el nivel de confianza representa el 88% con una ponderación ALTA, y un riesgo del 12% porcentaje que se ubica en la tabla de ponderación en un rango BAJO, resultados que permiten diagnosticar que los procesos cumplen con los requerimientos establecidos para cada caso.

Elaborado por: JCH	Fecha: 05-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 05-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

SERVICIOS PÚBLICOS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿El departamento evalúa las actividades de su competencia, con el propósito de brindar servicios de alta calidad?	X		
2	¿El departamento es el encargado de coordinar la organización y buen funcionamiento de los programas de servicios públicos?	X		
3	¿La información registrada en el departamento mantiene documentación de sustento en cada uno de los procedimientos?	X		
4	¿El personal que colabora en el departamento conoce al máximo sus obligaciones y responsabilidades?	X		
5	¿El departamento está facultado para sancionar a los usuarios que incumplan a sus obligaciones?	X		
6	¿El departamento cuenta con un sistema informático eficiente para actualizar y procesar la información?	X		
7	¿Se cumplen a cabalidad y en tiempos establecidos las disposiciones que establece la reglamentación institucional?	X		
8	¿Se evalúan los resultados alcanzados en los períodos para ajustar las acciones que lo requieran?	X		
9	¿Los servidores conocen las disposiciones y reglamentos y aportan a la consecución de los mismos?	X		
10	¿El departamento trabaja bajo el cumplimiento de objetivos institucionales?	X		
11	¿Se custodia la información del departamento en lugares seguros?	X		
12	¿El responsable del departamento presenta informes respaldados en datos actualizados sobre los acontecimientos de última ocurrencia?	X		
13	¿Se realizan reuniones con otras instancias para encontrar soluciones inmediatas a los acontecimientos que representan mayores inconvenientes para el departamento?	X		

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

SERVICIOS PÚBLICOS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
14	¿Se establece sistemas para un adecuado manejo de la información proveniente de esta áreas?	X		
15	¿Los procesos en el departamento se cumplen de acuerdo a lo establecido en la planificación presentada?	X		
16	¿Se ha logrado una eficiente gestión con parámetros medibles de las actividades y operaciones realizadas?		X	No se ha presentado la información mediante parámetros medibles pero si consistentes
Total		15	1	

Calificación (Respuestas positivas)	15
Ponderación Total (Respuestas Totales)	16
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$15 / 16 * 100 = 94\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 94\% = 6\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 29-07-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 29-07-2016

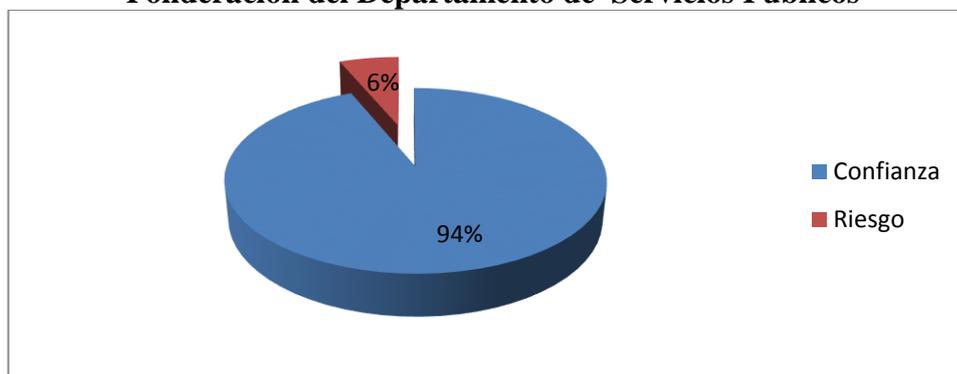
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
PÚBLICOS

Tabla N° 17
Ponderación del Departamento de Servicios Públicos

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Departamento de Servicios Públicos
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 16
Ponderación del Departamento de Servicios Públicos



Fuente: Tabla N° 17
Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Los procesos considerados para el desarrollo de actividades en el departamento de Servicios Públicos se ubicó en el 94% de nivel de confianza, con un riesgo del 6%, en el primer caso la ponderación es ALTA, mientras que para el riesgo la ponderación es BAJA, denotando el eficiente control que se poseen el departamento.

Elaborado por: JCH	Fecha: 08-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 08-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

LEGAL				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se brinda asesoramiento a los diferentes niveles de la institución en asuntos de orden jurídico?	X		
2	¿Los dictámenes de carácter jurídico presentan procesos secuenciales y documentación sustentatoria?	X		
3	¿El departamento elabora proyectos de leyes, ordenanzas, acuerdos y demás instrumentos legales?	X		
4	¿Se presentan informes de las actividades realizadas por el departamento para determinar los niveles de gestión alcanzados?	X		
5	¿El representante del departamento legal participa y vigila que los trámites obtengan el sustento legal y cuenta con autonomía para la toma de decisiones?	1		
6	¿Los documentos habilitantes para la celebración de contratos y convenios mantiene una estricta seguridad?	X		
7	¿Los archivos de casos resueltos se mantiene como una evidencia del accionar del departamento legal en lugares de poco acceso para personas ajenas al mismo?	X		
8	¿Existe personal asignado a la custodia de la información legal de la entidad?		X	No pero resguardo personalmente la información
9	¿Se manejan claves de acceso a la información, para evitar el mal uso de los datos?	X		
10	¿Se mantienen expedientes y documentación de procesos prescritos?	X		
11	¿El personal está impedido de otorgar información salvo autorización de instancias superiores?	X		
12	¿Las actividades en el departamento son parte de procesos generados en otras áreas de la institución, por lo tanto mantienen documentación secuencial?	X		
Total		11	1	

Calificación (Respuestas positivas)	11
Ponderación Total (Respuestas Totales)	12
Nivel de Confianza (CT/PT*100)	$11 / 12 * 100 = 92\%$
Nivel de Riesgo (100 - Nivel de Confianza)	$100 - 92 = 8\%$

Elaborado por: JCH	Fecha: 01-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 01-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
 período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
MATRIZ DE CONFIANZA RIESGO DEPARTAMENTO LEGAL

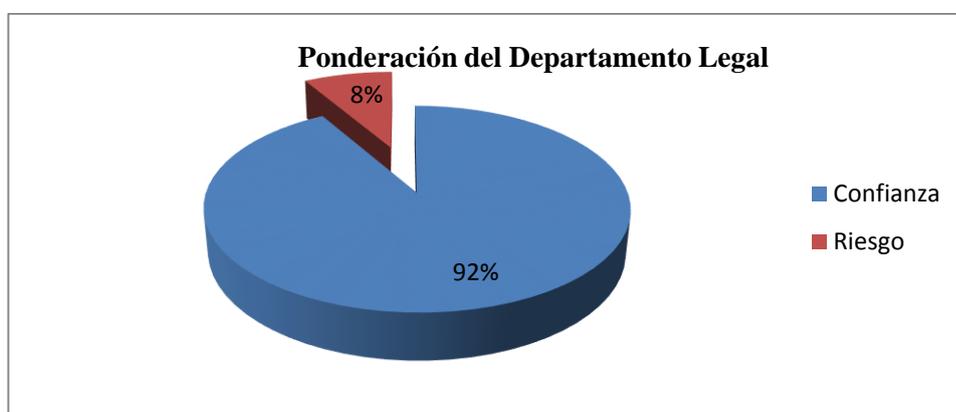
Tabla N° 18
Ponderación del Departamento Legal

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Cuestionarios Departamento Legal

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Gráfico N° 17



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Juan Carlos Herrera

Finalmente el último departamento evaluado es el Legal del cual se obtuvo un ALTO rango de ponderación en el nivel de confianza del 92% y una BAJA ponderación en el riesgo del 8%, quedando demostrado que cada actividad efectuada en este departamento es consistente con la finalidad del mismo.

Elaborado por: JCH	Fecha: 09-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 09-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO FINANCIERO				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Procesos que cumplen con requerimientos legales	Financiero	98%	€ Archivos procesos contables	JCH-NM
Presentación de informes financieros en tiempos establecidos	Financiera	100%	£ Estados Financieros	JCH-NM
Ejecución presupuestaria	Financiera	100%	¥ Informe Ejecución presupuestaria	JCH-NM
Documentación que sustenta el desarrollo de proyectos en el período	Financiera	99%	© Informe proyectos	JCH-NM
Egresos con soportes legales y firmas autorizadas	Financiera	100%	€ Archivos procesos contables	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 10-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 10-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Registros actualizados del Talento Humano	Talento Humano	98%	® Hojas de vida	JCH-NM
Respaldo de evaluaciones al Talento Humano	Talento Humano	86%	β Archivo evaluaciones personal	JCH-NM
Respaldos de Manuales, reglamentos, normativas y disposiciones internas	Talento Humano	100%	π Archivo documentos internos	JCH-NM
Registros de aportes patronales con sustento legal	Talento Humano	100%	Ω Aportes IESS	JCH-NM
Implementación de programas de capacitación	Talento Humano	67%	μ Planificación programas de capacitación	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 11-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 11-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Proyectos ejecutados	Planificación	100%		JCH-NM
Despacho de apelaciones y resoluciones	Planificación	98%	⌘ Archivo resoluciones legales	JCH-NM
Presentación de informes periódicos a las autoridades	Planificación	100%	Ⓓ Archivo informes planificación	JCH-NM
Cumplimiento de normativas internas	Planificación	100%	π Archivo documentos internos	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 15-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 15-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO AVALÚOS Y CATASTROS				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Registros actualizados de catastros en el período	Avalúos y Catastros	92%	☐ Registros Catastrales	JCH-NM
Aplicación de normativas	Avalúos y Catastros	100%	π Archivo documentos internos	JCH-NM
Resoluciones solicitudes usuarios	Avalúos y Catastros	85%	∞ Archivo documentos despachados	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 16-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 16-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO SERVICIOS PÚBLICOS				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Registro de supervisión de obras	Servicios Públicos	100%	¶ Registros obras	JCH-NM
Registro de trámites de suscripción y contrato	Servicios Públicos	95%	▲ Registro contratos y suscripciones	JCH-NM
Procesos de fiscalización de obras	Servicios Públicos	100%	□ Registro fiscalización obras	JCH-NM
Documentación sustento contratos	Servicios Públicos	100%	▼ Documentación contratos	JCH-NM
Informes de avance de obras	Servicios Públicos	100%	§ Informes avances obras	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 17-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 17-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 CÉDULA SUSTANTIVA DEPARTAMENTO LEGAL				
Procesos	Nivel Operativo	% de Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por
Procesos que registran el cumplimiento de leyes, reglamentos y ordenanzas	Legal	100%	π Archivo documentos internos	JCH-NM
Registro de sentencias ejecutadas	Legal	95%	ð Registro sentencias	JCH-NM
Procesos de control sobre bienes públicos	Legal	100%	ƒ Archivos control bienes públicos	JCH-NM
Registro de inspecciones	Legal	100%	Ⓜ Archivo inspecciones	JCH-NM

Elaborado por: JCH	Fecha: 18-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 18-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015							
INDICADORES DE GESTIÓN DEPARTAMENTO FINANCIERO							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador				Comentario	
Eficiencia	Número de proceso con requerimientos	709	X	100	=	98%	El nivel de eficiencia alcanzado en este proceso es del 98%
	Total procesos ingresados	723					
Eficacia	Número de egresos con soportes legales	1568	X	100	=	100%	Se observa que los procesos que sustentan los egresos del período alcanzaron el 100% de eficacia
	Total egresos del período	1568					
Cumplimiento	Proyectos con documentación completa	105	X	100	=	99%	El nivel de cumplimiento con relación a la documentación que sustenta la presentación de proyectos llegó a un 99%
	Total de proyectos presentados	106					

Elaborado por: JCH	Fecha:19-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha:19-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 INDICADOR DE GESTIÓN DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador					Comentario
Eficiencia	Número de procesos con información actualizada	104	X	100	=	98%	Se evidenció que del total de procesos relacionados con el talento humano el 98% posee información actualizada.
	Total de procesos para control de Talento Humano	106					
Eficacia	Número de procesos con sustentos	106	X	100	=	100%	Este indicador alcanzó el 100% de eficacia por cuanto el departamento sustenta apropiadamente los procesos relacionados con los pagos de aportaciones patronales.
	Total de procesos en aportes patronales	106					
Cumplimiento	Número de capacitaciones brindadas	6	X	100	=	67%	Con relación a los programas de capacitación se observa que el departamento alcanza un nivel de cumplimiento del 67%
	Total capacitaciones programadas	9					

Elaborado por: JCH	Fecha:20-08-2016
Supervisado por:NM	Fecha:20-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015							
INDICADOR DE GESTIÓN DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador				Comentario	
Eficiencia	Número de proyectos ejecutados	64	X	100	=	100%	Durante el período evaluado se presentaron 64 proyectos de los cuales se ejecutaron el 100%. Lo que demuestra que los procesos se desarrollaran eficientemente.
	Total de proyecto presentados	64					
Eficacia	Número de resoluciones emitidas	100	X	100	=	98%	De un total de procesos de apelaciones, el departamento logró emitir resoluciones sobre el particular en un 98% siendo este el nivel de eficacia alcanzado.
	Total de procesos con apelaciones	102					
Cumplimiento	Número de informes emitidos a las autoridades	114	X	100	=	100%	El nivel de cumplimiento dentro de este indicador es del 100%, lo que demuestra que los responsables de los procesos en este departamento desarrollan sus actividades dentro de los parámetros internos establecidos.
	Total de informe presentados	114					

Elaborado por: JCH	Fecha: 21-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 21-08-2016

Bueno

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015							
INDICADOR DE GESTIÓN DEPARTAMENTO AVALÚOS Y CATASTROS							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador				Comentario	
Eficiencia	Número de registros catastrales actualizados	9.922	X	100	=	92%	En el departamento de avalúos y catastros se actualizaron 9922 procesos llegando a alcanzar el 92% de eficiencia.
	Total de registros catastrales	10.785					
Eficacia	Número de resoluciones emitidas	402	X	100	=	100%	Se evidenció que los procesos que sustentan las peticiones de los usuarios respecto a trámites para legalizar sus predios fueron atendidos en su totalidad alcanzando un 100% de eficacia.
	Total de solicitudes presentadas por los usuarios	402					
Cumplimiento	Número de normativas para avalúos y catastros	36	X	100	=	100%	Las normativas que rigen los procesos en el departamento se aplican en su totalidad por lo que el nivel de cumplimiento es del 100%
	Total de procesos normativos	36					

Elaborado por: JCH	Fecha: 22-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 22-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015							
INDICADOR DE GESTIÓN DEPARTAMENTO SERVICIOS PÚBLICOS							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador					Comentario
Eficiencia	Número de supervisiones realizadas	164	X	100	=	100%	De un total de 164 supervisiones programadas a obras se ha podido evidenciar documentación que soporta el 100% de las visitas realizadas.
	Total supervisiones programadas	164					
Eficacia	Número de procesos ejecutados	82	X	100	=	100%	Durante el período se han fiscalizado el 100% de procesos considerados en la ejecución de obras.
	Total procesos de fiscalización	82					
Cumplimiento	Número de informes que cumplen con los requerimientos establecidos	128	X	100	=	100%	La totalidad de informes sobre avances de obras cumplen con las especificaciones técnicas exigidas por la institución.
	Total de informes presentados sobre avances de obras	128					

Elaborado por: JCH	Fecha: 23-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 23-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 INDICADOR DE GESTIÓN DEPARTAMENTO LEGAL							
Tipo de indicador	Nombre del indicador	Cálculo del indicador					Comentario
Eficiencia	Número de sentencias ejecutadas	90	X	100	=	95%	En el período evaluado se procesó el 95% de trámites presentados por diferentes conceptos.
	Total de procesos registrados	95					
Eficacia	Número de bienes con información correcta	1593	X	100	=	100%	El departamento mantiene un control eficaz en cuanto a los procesos requeridos para el registro de bienes públicos.
	Total de bienes públicos registrados	1593					
Cumplimiento	Ordenanzas ejecutadas en el período	14	X	100	=	100%	Se ejecutaron un total de 14 ordenanzas alcanzando el 100% de cumplimiento.
	Total de ordenanzas emitidas	14					

Elaborado por: JCH	Fecha: 24-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 24-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Estructura Organizacional desactualizada. CCI-AC 2/5	La institución no posee una estructura organizacional actualizada que oriente adecuadamente las actividades de acuerdo las responsabilidades jerárquicas.	La Norma 200-04 Estructura organizativa <i>“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”</i>	Desconocimiento de los beneficios que proporciona el mantener una estructura adecuada de la entidad.	Falta de compromiso por parte de los colaboradores para asumir sus responsabilidades debido al desconocimiento de la estructura organizacional.	Se mantiene desactualizada la parte estructural de la entidad, esto genera la falta de compromiso del recurso humano frente a sus obligaciones.	A la máxima autoridad y jefes departamentales: coordinen la actualización de la estructura organizacional conforme a los elementos existentes y los requerimientos que presenta la institución municipal.

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Insuficiente capacitación del personal. CCI-AC 4/5	No se proporciona una adecuada capacitación en áreas de competencia acordes a los cargos que el recurso humano desempeña.	La Ley Orgánica del Servicio Público Art. 71.- <i>Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.</i>	No se ha desarrollado una adecuada planificación para brindar la debida capacitación al personal, debido a la falta de coordinación por parte del departamento encargado.	Recurso Humano sin adecuados niveles de conocimiento, para brindar un desempeño laboral eficiente.	El personal que colabora en la institución no presenta garantías para alcanzar elevados nivel de eficiencia en su desempeño laboral, por cuanto no se le ha proporcionado las herramientas necesarias como capacitación técnicas sobre temas en lo que se desarrolla.	Al responsable de Talento Humano: Coordine la capacitación del Recurso Humano en temas de interés para la actualización de conocimientos que proporcionen valor agregado a los procesos internos.

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Activos Fijos institucionales sin mantenimiento oportuno CCI-Act 2/2	Los responsables del control de activos fijos no han realizado controles oportunos sobre los bienes de la institución, para proceder con su mantenimiento.	La Norma 408-32 Mantenimiento, Las entidades prestarán el servicio de mantenimiento a los bienes y obras públicas a su cargo, con el fin de que éstas operen en forma óptima durante su vida útil y puedan obtenerse los beneficios esperados.	Se evade responsabilidades en cuanto al mantenimiento oportuno de los activos fijos, ocasionando inconvenientes en el desarrollo de actividades.	La falta de controles oportunos a los bienes de la entidad, ocasionan el retraso de los procesos generando malestar interno y un inadecuado servicio a los usuarios.	La falta de organización por parte del personal a cargo del control de Activos Fijos ha ocasionado que los bienes de la institución se vuelvan inoperantes por la falta de mantenimiento oportuno.	Al responsable de control de activos fijos: Elabore un programa de mantenimiento para garantizar los activos de la entidad y evitar que las actividades sean desarrolladas.

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Deficiente sistema de información. CCI-IC 2/2	La comunicación a nivel interno no proporciona elementos confiables para desarrollar sistemas de información adecuados.	La Norma de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, <i>La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.</i>	No se ha gestionado la implementación de sistemas apropiados de comunicación que ayuden al procesamiento de información oportuna hacia los diferentes niveles de la entidad.	Desconocimiento a disposiciones emitidas por las diferentes instancias del GADM y su retraso en la ejecución, debido al desorganizado sistema de comunicación e información	Internamente el sistema de información que maneja la institución no presenta los elementos necesarios para que esta sea confiable y oportuna.	Al responsable de programación de sistemas informáticos: Proporcione un apropiado sistema de comunicación para mantener informado al personal sobre los acontecimientos que se desarrollan en la institución y los requerimientos que los procesos exigen.

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-08-2016

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de herramientas para protección de información relevante. CCI- F 2/6	Al momento no se cuenta con los elementos que brinden protección a los archivos que poseen información relevante.	La Norma 405-04 Documentación de respaldo y su archivo la cual manifiesta “La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes”	Las autoridades no han establecido medidas preventivas para proteger la información de interés para la institución, por el desconocimiento a la normativa establecida para el caso.	Al no adoptar medidas de protección sobre la información relevante se corre el riesgo de que se incurra en la pérdida o daño irreparable de la información lo que puede ocasionar documentación sin sustento técnico.	El desconocimiento por parte del personal sobre las disposiciones legales que norman el accionar de los procesos ocasiona situaciones de riesgo interno.	A las autoridades: Considere la implementación de programas que ayuden a salvaguardar la información para evitar futuros inconvenientes en las diferentes áreas de la institución municipal.

Elaborado por: JCH	Fecha: 25-08-2016
Supervisado por: NM	Fecha: 25-08-2016

4.2.4 Comunicación de resultados

CR 1/1

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE**

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

N°	Procedimientos	Ref/PT	Fecha	Elaborado - Supervisado por
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
Objetivo: Dar a conocer los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría administrativa y como inciden estos dentro del desarrollo de los procesos en la entidad.				
1	Elabore la convocatoria a lectura del Informe Final	CLIF	26-08-2016	JCH-NM
2	Elabore un registro de asistencia de los convocados	RA	26-08-2016	JCH-NM
3	Realice la lectura del Informe	IF	09-09-2016	JCH-NM

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE
período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015
CONVOCATORIA LECTURA DEL INFORME

AA-GADGAE-005

Bucay, 26 de agosto del 2016

Señores
GADM del cantón General Antonio Elizalde, Bucay
Presente.-

Reciba un cordial saludo de parte del equipo de auditoría.

Debo manifestar que de acuerdo al OFICIO AA-GADGAE-001, del 1 de junio del 2016 ha culminado la Auditoría de Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015, la ejecución del examen de auditoría se la realizó con apego a las Normas de Auditoría de General Aceptación NAGAS, Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público, y técnicas y procedimientos que la auditoría exige.

Las expresiones emitidas en el presente informe han sido formuladas en base a un criterio profesional e independiente. La lectura del informe final de esta evaluación tendrá lugar en el Auditorio de la institución el día viernes 9 de septiembre del 2016 a las 17H00, acto para el cual se extiende una cordial invitación.

Sin otro particular que informar, me suscribo de usted expresando sin reconocidos agradecimientos por la apertura brindada durante el proceso.

Atentamente,

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

REGISTRO DE ASISTENCIA DE LOS CONVOCADOS

En constancia de la invitación a la lectura del informe final sobre la Auditoría de Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015, sírvase confirmar su asistencia registrando firma.

Firma

Lic. José Miranda Sacoto

Ing. Jhon Vargas

Ing. Marina Suárez

Arq. Glenda Treviño

Sr. Juan Balseca

Ing. Andrés Vargas

Sr. Holger Morocho

Ab. María Belén Reinoso

Sin otro particular que informar, agradecemos su gentileza.

Atentamente,

Sr. Juan Carlos Herrera
Auditor

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL
ANTONIO ELIZALDE

período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

INFORME FINAL

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde es una institución jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y se encuentra regida por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, es una institución que conforma la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa al GAD de cantón General Antonio Elizalde, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, se efectuará en cumplimiento a la Orden de Trabajo AA-GADGAE-001 del 01 de julio del 2016.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Realizar una Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde, se realizará por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

CAPÍTULO II

INFORME FINAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESACTUALIZADA

Se mantiene desactualizada la parte estructural de la entidad, esto genera la falta de compromiso del recurso humano frente a sus obligaciones.

La institución no posee una estructura organizacional actualizada que oriente adecuadamente las actividades de acuerdo las responsabilidades jerárquicas, por lo que la institución no aplica lo establecido en la Norma 200-04 Estructura organizativa *“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”*. Este particular se origina debido al desconocimiento de los beneficios que proporciona el mantener una estructura adecuada de la entidad, lo que genera la falta de compromiso por parte de los colaboradores para asumir sus responsabilidades.

1. Recomendación

A la máxima autoridad y jefes departamentales: coordinen la actualización de la estructura conforme a los elementos existentes y los requerimientos que presenta la institución municipal.

INSUFICIENTE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

El personal que colabora en la institución no presenta garantías para alcanzar elevados nivel de eficiencia en su desempeño laboral, por cuanto no se le ha proporcionado las herramientas necesarias como capacitación técnicas sobre temas en lo que se desarrolla.

No se proporciona una adecuada capacitación en áreas de competencia acordes a los cargos que el recurso humano desempeña, situación que conlleva a que el GADM de Bucay incumpla con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 71.- *Programas de formación y capacitación.- “Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y*

capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.”, lo que propicia a que no se desarrolle una adecuada planificación para brindar la debida capacitación al personal que colabora en la entidad, situación que provoca bajos niveles de conocimiento que se ven reflejados en el deficiente desempeño laboral.

2. Recomendación

Al responsable de Talento Humano: Planifique la capacitación del Recurso Humano en temas de interés para la actualización de conocimientos que proporcionen valor agregado a los procesos internos.

ACTIVOS FIJOS INSTITUCIONALES SIN MANTENIMIENTO OPORTUNO

La inapropiada organización por parte del personal a cargo del control de Activos Fijos ha ocasionado que los bienes de la institución se vuelvan inoperantes por la falta de mantenimiento oportuno.

Los responsables del control de activos fijos no han realizado controles oportunos sobre los bienes de la institución, para proceder con su mantenimiento, por lo que el GADM de Bucay incumple con la Norma 408-32 Mantenimiento, *“Las entidades prestarán el servicio de mantenimiento a los bienes y obras públicas a su cargo, con el fin de que éstas operen en forma óptima durante su vida útil y puedan obtenerse los beneficios esperados”*, el desconocimiento de la normativa ha ocasionado la evasión de responsabilidades en cuanto al mantenimiento oportuno de los activos fijos, ocasionando inconvenientes en el desarrollo normal de actividades.

3. Recomendación

Al responsable de control de activos fijos: Elabore un programa de mantenimiento para salvaguardar los activos de la entidad y evitar que las actividades sean interrumpidas.

DEFICIENTE SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Internamente el sistema de información que maneja la institución no presenta los elementos necesarios para que esta sea confiable y oportuna.

La comunicación a nivel interno no proporciona elementos confiables para desarrollar sistemas de información adecuados, este antecedente ha llevado a que el GADM de General Antonio Elizalde Bucay incumpla con la Norma de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, *La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.* Debido a la falta de gestión no se han implementado sistemas apropiados de comunicación que ayuden al procesamiento de información oportuna hacia los diferentes niveles de la entidad. Particular que viene ocasionando el desconocimiento sobre disposiciones emitidas por las diferentes instancias del GADM y su retraso en la ejecución de actividades y procesos de importancia al mantener un desorganizado sistema de comunicación e información.

4. **Recomendación**

Al responsable de programación de sistemas informáticos: Proporcione un apropiado sistema de comunicación para mantener informado al personal sobre los acontecimientos que se desarrollan en la institución y los requerimientos que los procesos exigen

INEXISTENCIA DE HERRAMIENTAS PARA PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE

El desconocimiento por parte del personal sobre las disposiciones legales que norman el accionar de los procesos ocasiona situaciones de riesgo interno.

Al momento no se cuenta con los elementos que brinden protección a los archivos que poseen información relevante, particular que se origina por la inadecuada aplicación de la Norma 405-04 Documentación de respaldo y su archivo la cual manifiesta “*La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes*”, sobre este inconveniente las autoridades no han establecido medidas preventivas para proteger la información de interés para la institución, incrementando el riesgo de pérdida o daños irreparables de la información lo que puede ocasionar documentación sin sustento técnico.

5. **Recomendación**

A las autoridades: Considere la implementación de programas que ayuden a salvaguardar la información para evitar futuros inconvenientes en las diferentes áreas de la empresa municipal.

Las expresiones emitidas en el presente informe corresponden a criterios profesionales e independientes por parte del equipo auditor.

General Antonio Elizalde, 09 de septiembre del 2016.

CONCLUSIONES

- La Auditoría Administrativa ha servido de herramienta para determinar qué aspectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de General Antonio Elizalde, se encuentran impidiendo que la institución alcance altos niveles de eficiencia en el desarrollo de procesos.
- Mediante el uso de técnicas, métodos y procedimientos de auditoría se pudo comprobar el desempeño administrativo, en cada uno de los departamento examinados y como inciden su desempeño frente a los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”.
- De la ejecución de la auditoría administrativa se observó el incumplimiento a ciertos parámetros contemplados dentro de las normas de control interno para entidades del sector público, por lo que el rendimiento administrativo no se encuentra respaldado dentro de la aplicación legal, lo que genera un grado de riesgo sobre las actividades internas.

RECOMENDACIONES

- Implementar un apropiado sistema de control interno el cual sea tomado por la institución como un instrumento de medición sobre las acciones de los funcionarios el cual aporta a la mitigación de riesgos que se encuentran inmersos en cada proceso, y que permite prever el uso de medidas correctivas para contrarrestar posible situaciones que representar malestar a la institución.
- Es necesario que la institución municipal considere el empleo de parámetros de medición para determinar la efectividad, cumplimiento y eficacia de cada uno de los procesos ejecutados en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, con la finalidad de emprender acciones preventivas para alcanzar niveles aceptables de gestión y un desarrollo confiable de sus actividades y operaciones.
- Utilizar de manera permanente lo establecido en las normas de control interno, por cuanto las acciones preventivas emitidas en el documento proporcionan los parámetros a seguir para alcanzar niveles de gestión óptimos amparados en la parte legal. Lo cual debe ser visto como una oportunidad para generar seguridad y oportunidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2009). *Manual de Auditoría*. Quito: CGE.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, R. (2008). *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. 3a ed. Guatemala: Acrópolis.
- Franklin, B. (2010). *Auditoría Administrativa, 4a ed.* México: Pearson.
- Lorino, P. (2010). *El control de gestión estratégico, 4a ed.* Madrid: Alfaomega.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de gestión*. Quito. Abya-Yala
- Mantilla, S. (2008). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ray, W. (2008). *Evaluación del riesgo un enfoque moderno*. Guatemala: Editorial interamericana, s.a de c.v.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Sinopsis de Auditoría Administrativa, 3a ed.* México: McGraw-Hill.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz Santos.

Internet

- Cuellar, G. (2010). *Auditoría administrativa*. Recuperado de: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse120.html>
- Cornejo, J. (2012). *Indicadores de gestión*. Recuperado de: www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/
- Moreno, M. (2008). *Auditoría Administrativa*. Recuperado de l: <https://auditoriaadministrativaunivia.wordpress.com//indicadores-dentro-de-la-auditoria-administrativa/>
- Zuria, C. y. (2010). *Auditoría Administrativa*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/62718305/Auditoria-Administrativa>

ANEXOS

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS ESTRUCTURA DEL CÓDIGO

El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos: Los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así

“200 AMBIENTE DE CONTROL” Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma:

“200-01 Integridad y valores éticos.”

100 NORMAS GENERALES

100-01 Control Interno El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Objetivos del control interno El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad

de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

100-04 Rendición de cuentas La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado. Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

200 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos

individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales. La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

200-01 Integridad y valores éticos La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector

público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La administración del talento humano, constituye

una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

200-04 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

200-05 Delegación de autoridad La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz. Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

200-06 Competencia Profesional La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las

servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad. Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

200-07 Coordinación de acciones organizacionales La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno. Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La máxima autoridad y el personal de la entidad, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno así como establecerá los mecanismos de relación entre la administración principal y las que operen en localizaciones geográficamente apartadas. El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridos a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos

propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados. 200-09 Unidad de Auditoría Interna La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos. Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes. La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones. Los auditores de la unidad de auditoría interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. 300-01 Identificación de riesgos Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como

emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

300-02 Plan de mitigación de riesgos Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos. En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

300-03 Valoración de los riesgos La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico. Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

300-04 Respuesta al riesgo Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

400 ACTIVIDADES DE CONTROL La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias,

establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos. Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

401 Generales 401-01 Separación de funciones y rotación de labores La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación. La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público. Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida. La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones

administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

La conformidad con los términos y condiciones de una autorización implica que las tareas que desarrollarán las servidoras y servidores, que han sido asignadas dentro de sus respectivas competencias, se adecuarán a las disposiciones emanadas por la dirección, en concordancia con el marco legal. Las servidoras y servidores que reciban las autorizaciones, serán conscientes de la responsabilidad que asumen en su tarea y no efectuarán actividades que no les corresponda.

401-03 Supervisión Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno. La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

402 Administración Financiera - PRESUPUESTO

402-01 Responsabilidad del control La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos. Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas. Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente. En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los

principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales. La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles

Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas. 402-02 Control previo al compromiso Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales. En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que: 1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos; 2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y, 3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

402-03 Control previo al devengado Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán: 1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética; 2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción

e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;

3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;
4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos;
5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;
6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicos del ingreso
7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.

402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. Cada entidad deberá determinar el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación financiera y las causas de las variaciones registradas. La evaluación, también permite determinar la ejecución y el comportamiento de los agregados financieros de ingresos, gastos y financiamiento con respecto a la programación inicial, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las metas esperadas en términos de ahorro, resultado financiero y estructura del financiamiento, lo cual se utiliza para analizar la ejecución acumulada con relación al presupuesto codificado vigente. El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además, debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto, para su corrección oportuna. La máxima autoridad de la entidad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente. Mantendrán procedimientos de control sobre la

evaluación en cada fase del ciclo presupuestario, tales como: Controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional, formulación y aprobación. Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos. Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación o devengado. Controles a las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento.

403 Administración financiera - TESORERÍA 403-01 Determinación y recaudación de los ingresos La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento. Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial. La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales. Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

403-02 Constancia documental de la recaudación El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado. Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las

transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados. Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos.

En caso de especies valoradas o títulos de crédito, sus movimientos se justificarán documentadamente mediante controles administrativos.

403-03 Especies valoradas Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público. Los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales. La unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevarán registros sobre la emisión, venta y baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de orden. El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público del Ecuador.

403-04 Verificación de los ingresos Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial. La verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable. El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan.

403-05 Medidas de protección de las recaudaciones La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos

corresponsales. El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad. Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

403-06 Cuentas corrientes bancarias A la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares. Se exceptúan únicamente aquellas cuentas que deban mantenerse en función de los convenios internacionales que el país mantiene con otros países y las que correspondan a las empresas del Estado. La apertura de cuentas para las instituciones del sector público en el depositario oficial será autorizada exclusivamente por la unidad responsable del Tesoro Nacional; ninguna institución pública podrá aperturar cuentas fuera del depositario oficial de los fondos públicos. Para administración de fondos rotativos, la apertura de cuentas corrientes bancarias en el sistema financiero nacional serán autorizadas por el depositario oficial, sobre la base del informe técnico emitido por el ente rector de las finanzas públicas; se abrirán bajo la denominación de la entidad u organismo público y su número será el estrictamente necesario, con la finalidad de mantener un adecuado control interno. Al aperturar las cuentas bancarias, se registrarán las firmas de las servidoras y servidores autorizados. Las servidoras y servidores asignados para el manejo y control de las cuentas bancarias, no tendrán funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable, ni de autorización de gastos. Las servidoras y servidores responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados. Para el caso del pago de la deuda, con el propósito de identificar la fuente de donde provienen los recursos, la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional se dividirá en Cuentas Auxiliares: entre otras la denominada Cuentas para la Provisión del Pago de la Deuda Pública. Se mantendrán cuentas especiales en el depositario oficial de los fondos públicos para la provisión de pagos de amortización e intereses de la Deuda Pública Interna y Externa, recibiendo los recursos que se transfieren de la Cuenta Corriente Única.

403-07 Conciliaciones bancarias La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes. Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por uno o varios servidores o servidoras no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas.

Cuando las conciliaciones se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real, la entidad debe velar para que las aplicaciones incorporen los controles de carga y validación de la información, el registro manual o automático de operaciones que permitan ajustar las diferencias y estén respaldados por los respectivos manuales de operación, instructivos y ayudas en línea.

403-08 Control previo al pago Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones: a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos; b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada; c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos; d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar. e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto. Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados.

403-09 Pagos a beneficiarios El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados. El pago

de las obligaciones a los beneficiarios, será ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos; dichas obligaciones se registrarán apropiadamente por las instituciones y se solicitarán de acuerdo al programa mensual aprobado. Entre estos pagos se incluye el servicio de la deuda pública. Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debitará de la cuenta correspondiente y acreditará en las cuentas de los beneficiarios finales los valores pertinentes, debiendo utilizar los mecanismos establecidos por el depositario oficial de los fondos públicos, siendo ésta la única forma de pago prevista para el mencionado sector. En el caso de fondos a rendir cuentas, la retroalimentación en el sistema será posterior a los pagos efectuados.

Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, serán pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios, aperturadas en el sistema financiero nacional o internacional, registradas en la base de datos del sistema previsto para la administración de los servicios públicos. Por excepción se manejarán los conceptos de cuenta virtual para los casos en que los beneficiarios no pueden aperturar cuentas en el sistema financiero nacional. La cuenta virtual es un proceso de pagos vía electrónica que define en un solo débito la salida de recursos a través de la entidad bancaria, proceso que norma el organismo rector de las finanzas públicas. Los pagos realizados por el ente responsable del Tesoro Nacional se originarán exclusivamente en el devengamiento y solicitud de pago realizado por las instituciones del sector público, el cumplimiento de los requisitos necesarios para respaldar una obligación legalmente exigible, es de exclusiva responsabilidad de la entidad solicitante. Bajo ninguna consideración se podrán realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica.

403-10 Cumplimiento de obligaciones Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas. Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo. Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades. La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención. La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas; esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas.

Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales. Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja. El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

403-12 Control y custodia de garantías En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley. Los contratos que generalmente celebran las entidades del sector público son de: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, cuyas cláusulas contractuales contemplan el pago de anticipos, previo a la entrega de una garantía, en las condiciones y montos señalados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Igualmente, algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, requieren de los proveedores la presentación de garantías de conformidad a las estipuladas en los convenios y contratos, no pudiendo la tesorería efectuar ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito. La tesorería de cada entidad pública, ejercerá un control adecuado y permanente de las garantías con el fin de conservarlas y

protegerlas, en los siguientes aspectos: Las garantías presentadas deben corresponder a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales vigentes. La recepción de los documentos se efectuará previo al pago de los anticipos y se verificará que cumplan con los requisitos señalados en la ley. Custodia adecuada y organizada de las garantías. Control de vencimientos de las garantías recibidas. La tesorería informará oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos Toda transferencia de fondos por medios electrónicos, estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad. La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera gubernamental. Si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración de las transacciones financieras por la velocidad que imprimen, no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspectos que limitan la aplicación de controles internos convencionales.

Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de claves, cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de claves utilizadas en una entidad. Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos serán verificadas y validadas por el signatario de las claves respectivas. Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtengan reportes automáticos diarios, que constituirán uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos. El uso del correo electrónico u otras formas de comunicación tecnológica es otro medio que permite contar de inmediato con documentos que sustenten la naturaleza y detalles de las operaciones, cuyo respaldo formal estará sujeto a la obtención de los documentos originales. Por efectos de seguridad las entidades mantendrán archivos electrónicos y/o físicos.

403-14 Inversiones financieras, adquisición y venta Las entidades y organismos del sector público, podrán invertir los excedentes temporales de caja en el mercado nacional o internacional, para lo cual se considerará la mejor opción para el Estado y las indicadas entidades. La adquisición y venta de inversiones financieras estarán

condicionadas a las autorizaciones de la unidad responsable del Tesoro Nacional en lo concerniente a las disponibilidades de caja que mantengan las instituciones, para lo cual observarán lo establecido en las disposiciones legales y normativa vigentes, de manera que se resguarde y se obtenga una rentabilidad acorde con el mercado financiero y que garantice el menor riesgo, dentro de las condiciones, limitaciones y autorizaciones determinadas en la respectiva ley. De acuerdo con las necesidades de la caja fiscal, se preferirá la colocación en papeles emitidos por el Estado. Cualquier operación que genere rendimientos financieros se considerará inversión financiera. Las renovaciones, redenciones, cobros de capital e intereses por las inversiones en papeles fiduciarios se tramitarán con la debida oportunidad. Las inversiones financieras de corto plazo que mantengan las entidades del sector público a excepción de los organismos seccionales, empresas públicas e institutos de seguridad social serán redimidas hasta el cierre del ejercicio fiscal. Las negociaciones de corto plazo que realice el Tesoro Nacional y las entidades del sector público no requieren de partida presupuestaria para la inversión y la amortización del capital pero sí para los gastos de comisiones y rendimientos.

403-15 Inversiones financieras, control y verificación física Se mantendrán registros adecuados que permitan identificar a cada tipo de inversión corriente y establecer los montos de los intereses, dividendos u otra clase de renta que devenga cada una de ellas, el sistema de registro contable proporcionará el control que asegure que han sido registradas debidamente y que los rendimientos obtenidos se recibieron y contabilizaron de manera oportuna.

Cuando exista un número elevado de inversiones, es conveniente establecer un mayor auxiliar para cada una, con lo cual se mantendrá un alto grado de confiabilidad en la información, estos registros serán constantemente actualizados a fin de que los directivos cuenten con datos necesarios para la toma de decisiones. Sobre la base del saldo de los registros contables auxiliares, personas independientes de la custodia y registro de las operaciones realizarán constataciones físicas de los valores fiduciarios existentes. Esta acción será efectuada por la unidad de auditoría interna y/o por una comisión nombrada para el efecto, la misma que actuará bajo la responsabilidad del titular financiero de cada entidad, pudiendo realizar dicho control en forma trimestral o semestral.

404-03 Políticas y manuales de procedimientos El ente rector del sistema de crédito público, a través de un comité de deuda y financiamiento, definirá las políticas y

directrices de endeudamiento y vigilará que exista consistencia en las estrategias y en el proceso de endeudamiento público de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador y las disposiciones legales relacionadas con esta materia. Las políticas partirán de la planificación del gobierno, debiendo considerar los aspectos de política fiscal, económica y de desarrollo del País. Para este efecto, las entidades que intervienen en esta materia, deben tener un conocimiento mutuo de sus objetivos, dada la interdependencia de sus diversos instrumentos para el desarrollo de estas políticas. El manual de procedimientos para la administración de la deuda incluirá el flujo y la composición de la información en el ciclo operacional de la unidad que administra la deuda, esto incluye una descripción de la información relacionada con el financiamiento externo e interno, la forma de registrar esa información en la base de datos y los pasos a seguir para el registro de los desembolsos y el servicio de la deuda. También describirá los flujos de información desde la unidad que administra la deuda a otros organismos del gobierno, entidades relacionadas y organizaciones internacionales, incluida su periodicidad y una descripción de su contenido, entre otros aspectos. Este documento será aprobado por la máxima autoridad y deberá actualizarse permanentemente, a fin de que todo el proceso legal, administrativo y financiero que debe seguirse en este tipo de operaciones sea aplicado en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

404-04 Contratación de créditos y límites de endeudamiento Las entidades y organismos del sector público para la contratación de créditos o la concesión de garantías de créditos externos por parte de la República del Ecuador, observarán las disposiciones, restricciones, requisitos y procedimientos establecidos en el ordenamiento jurídico vigente. Las operaciones de crédito serán incluidas en el presupuesto y no podrán superar el límite de endeudamiento que señala la ley. No se podrá iniciar el trámite para contraer endeudamiento sin cumplir con el plan de reducción de la deuda, cuando corresponda; o si ha excedido los límites de endeudamiento previstos en la ley. Tampoco podrá iniciar el trámite si no ha cumplido con la obligación de registrar los contratos de créditos vigentes y si tiene obligaciones vencidas de amortizaciones o intereses de la deuda pública. Las instituciones que no tengan aprobado su presupuesto, en el que consten las partidas de desembolsos y asignaciones destinadas a las inversiones, así como las del servicio de la deuda, no podrán contratar préstamos.

Las solicitudes de contratación de la deuda o de emisión de bonos presentadas sin tener las autorizaciones correspondientes, serán negadas mientras no cumplan las

disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. La contratación de los préstamos será aprobada cuando el aporte exigido como contraparte local se encuentre debidamente financiado en el presupuesto. No se aprobará la contratación de nuevos préstamos a las entidades que teniendo otros no han sido utilizados y se encuentran pagando comisiones, ya sea porque ha concluido el proyecto y no han invertido todo su monto o porque el proyecto se encuentra paralizado sin justificación alguna.

406 Administración financiera - ADMINISTRACIÓN DE BIENES 406-01 Unidad de Administración de bienes Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes. La máxima autoridad a través de la unidad de administración de bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

406-02 Planificación Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente. El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la Institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley. El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas www.compraspúblicas.gov.ec; incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del Plan. La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas. a) Registro de proveedores y entidades Para los efectos de esta norma, toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que desee participar en los procesos de contratación, deberá estar inscrita y habilitada en el Registro Único de Proveedores, RUP, cuya información será publicada en el portal de compras públicas.

De igual modo, las entidades contratantes se registrarán en el portal para acceder al uso de las herramientas del Sistema Nacional de Contratación Pública. 406-03 Contratación Pública. Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública. La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado, a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes, considerando, entre otras, las siguientes medidas:

Las adquisiciones serán solicitadas, autorizadas y ejecutadas con la anticipación suficiente y en las cantidades apropiadas. La ejecución de las compras programadas para el año se realizará tomando en consideración el consumo real, la capacidad de almacenamiento, la conveniencia financiera y el tiempo que regularmente toma el trámite. La adquisición de bienes con fecha de caducidad, como medicinas y otros, se la efectuará en cantidades que cubran la necesidad en tiempo menor al de caducidad del principio activo. Se mantendrán las unidades de abastecimiento o bodegas necesarias para garantizar una adecuada y oportuna provisión. El arrendamiento de bienes se hará considerando el beneficio institucional frente a la alternativa de adquisición. La certificación de la disponibilidad presupuestaria, así como la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

a) Procedimientos precontractuales Para la contratación de obras, adquisición de bienes y servicios, incluidos los de consultoría, las entidades se sujetarán a distintos procedimientos de selección de conformidad a la naturaleza y cuantía de la contratación, a los términos y condiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y las resoluciones del Instituto Nacional de Contratación Pública, INCOP, respecto de cada procedimiento de contratación. En el caso de compras de bienes y servicios normalizados se observarán los procedimientos dinámicos, es decir: compras por catálogo y compras por subasta inversa. Para la contratación de bienes y servicios no normalizados y para la ejecución de obras, serán aplicables los procedimientos de: licitación, cotización y menor cuantía, ferias inclusivas, ínfima cuantía, a más de los procedimientos especiales del régimen especial. Los procedimientos precontractuales a considerarse en el caso de contratación de servicios de consultoría son: contratación directa, contratación mediante lista corta y mediante concurso público.

b) Pliegos Para la adquisición de bienes, obras o servicios,

la entidad contratante elaborará los pliegos pertinentes, utilizando de manera obligatoria los modelos de pliegos del Instituto Nacional de Contratación Pública que apliquen según el procedimiento de contratación a utilizar. La entidad contratante podrá modificar o completar los modelos obligatorios, bajo su responsabilidad, a fin de ajustarlos a las necesidades particulares de cada proceso de contratación, siempre que se cumpla con la ley. Los pliegos establecerán las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios de la obra a ejecutar, el bien por adquirir o el servicio por contratar y todos sus costos asociados, presentes y futuros. Los pliegos deben ser aprobados por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad ambiental y social, debiendo priorizarse los productos y servicios nacionales.

c) Comisión técnica La máxima autoridad de la entidad, cuando le corresponda efectuar procedimientos de lista corta, concurso público, subasta inversa, licitación o cotización de conformidad con lo dispuesto por la ley, conformará y nombrará para cada procedimiento la pertinente comisión técnica que estará integrada de la siguiente manera: 1. Un profesional designado por la máxima autoridad, quien lo presidirá. 2. El titular del área que lo requiere o su delegado. 3. Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado. Los miembros de la comisión técnica serán servidoras o servidores de la entidad contratante y no podrán tener conflictos de intereses con los oferentes; de haberlos, será causa de excusa. 406-04 Almacenamiento y distribución Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos. Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario. El guardalmacén o bodeguero tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, debiendo verificar si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución, así como de los bienes que egresan. Si en la recepción se encontraren novedades, no se recibirán los bienes y se comunicará inmediatamente a la máxima autoridad o al servidor delegado para el efecto; dichos bienes no serán recibidos hasta que cumplan con los requerimientos institucionales. Los directivos establecerán un

sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados. Para el control de los bienes se establecerá un sistema adecuado de registro permanente, debiendo incluirse registros auxiliares individualizados o por grupos de bienes de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén o bodega tendrán acceso a las instalaciones. Existen bienes que, por sus características especiales, deben ser almacenados en otras instalaciones o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén efectuará la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

406-05 Sistema de registro El catálogo general de cuentas del sector público, contendrá los conceptos contables que permitan el control, identificación, destino y ubicación de las existencias y los bienes de larga duración.

Se establecerá un sistema adecuado para el control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración, mediante registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, trasposos o bajas de los bienes, a fin de que la información se encuentre actualizada y de conformidad con la normativa contable vigente. La actualización permanente, la conciliación de saldos de los auxiliares con los saldos de las cuentas del mayor general y la verificación física periódica, proporcionará seguridad de su registro y control oportuno y servirá para la toma de decisiones adecuadas. Los bienes que no reúnan las condiciones para ser registrados como activos fijos, se registrarán directamente en las cuentas de gastos o costos según corresponda y simultáneamente se registrarán en una cuenta de orden, conforme lo establece la normativa de contabilidad gubernamental, vigente.

406-06 Identificación y protección Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación. El responsable de la custodia de los bienes de larga duración, mantendrá registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos. La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones, será de responsabilidad de cada servidor público. La protección de los bienes incluye la contratación de pólizas de seguro necesarias para protegerlos contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir, se verificarán periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan su vigencia.

406-07 Custodia La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro. La máxima autoridad de cada entidad pública, a través de la unidad respectiva, será responsable de designar a los custodios de los bienes y de establecer los procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración. Corresponde a la administración de cada entidad pública, implementar su propia reglamentación relativa a la custodia física y seguridad, con el objeto de salvaguardar los bienes del Estado.

406-08 Uso de los bienes de larga duración En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares. Solamente el personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la institución, debiendo asumir la responsabilidad por su buen uso y conservación. Cada servidora o servidor será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados para el desempeño de sus funciones, dejando constancia escrita de su recepción; y por ningún motivo serán utilizados para otros fines que no sean los institucionales. En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del jefe de la unidad administrativa, definir los aspectos relativos a su uso, custodia y verificación, de manera que estos sean utilizados correctamente. El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo. Los cambios que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes, serán reportados a la dirección correspondiente, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, para que se adopten los correctivos que cada caso requiera.

406-09 Control de vehículos oficiales Los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, están destinados exclusivamente para uso oficial, es decir, para el desempeño de funciones públicas, en los días y horas laborables, y no podrán ser utilizados para fines personales, ni familiares, ajenos al servicio público, ni en actividades electorales y políticas. Los vehículos constituyen un bien de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una entidad del sector público. Su cuidado y conservación será una preocupación

constante de la administración, siendo necesario que se establezcan los controles internos que garanticen el buen uso de tales unidades. Para fines de control, las unidades responsables de la administración de los vehículos, llevarán un registro diario de la movilización de cada vehículo, donde debe constar: la fecha, motivo de la movilización, hora de salida, hora de regreso, nombre del chofer que lo conduce y actividad cumplida. Los vehículos oficiales de cualquier tipo, sean estos terrestres, fluviales o aéreos, (buses, busetas, camiones, maquinaria, canoas y botes con motor fuera de borda, lanchas, barcos, veleros, aviones, avionetas, helicópteros, etc..) que por necesidades de servicio, deben ser utilizados durante o fuera de los días y horas laborables, requieren la autorización expresa del nivel superior. Con el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a los fines que corresponde, obligatoriamente contarán con la respectiva orden de movilización, la misma que tendrá una vigencia no mayor de cinco días laborables. Por ningún concepto la máxima autoridad emitirá salvo conductos que tengan el carácter de indefinidos

Ninguna servidora o servidor que resida en el lugar donde habitualmente ejerce sus funciones o preste sus servicios, podrá utilizar vehículos del Estado el último día laborable de cada semana, exceptuándose, por motivos de seguridad, el Presidente y Vicepresidente de la República, así como otras servidoras y servidores con rango a nivel de Ministros de Estado. Se excluyen de esta disposición, únicamente los vehículos de ambulancia, de las siguientes entidades: de las unidades del Ministerio de Salud Pública, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), de la Cruz Roja Ecuatoriana, igualmente los vehículos que pertenecen a los Cuerpos de Bomberos, Defensa Civil, Fuerzas Armadas, Policía Nacional, sistemas de redes eléctricas, telefónicas, agua potable, alcantarillado y obras públicas, que sean indispensables para atender casos de emergencias concretas. Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos oficiales, tendrán la obligación del cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardadas las unidades, en los sitios destinados por las propias entidades. Los vehículos del Estado llevarán placas oficiales y el logotipo que identifique la institución a la que pertenecen. La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que se observe, en todas sus partes, los procedimientos administrativos para el control de los vehículos de la entidad, que constan en el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público y demás disposiciones sobre la materia, emitidas por la Contraloría General del Estado. 406-10 Constatación física de existencias y bienes de larga duración La administración de cada entidad, emitirá los

procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración. Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación. Los procedimientos para la toma física de los bienes, se emitirán por escrito y serán formulados claramente de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso. De esta diligencia se elaborará un acta y las diferencias que se obtengan durante el proceso de constatación física y conciliación con la información contable, serán investigadas y luego se registrarán los ajustes respectivos, previa autorización del servidor responsable; también se identificarán los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Cuando la entidad pública contrate servicios privados para llevar a cabo la toma física de las existencias y bienes de larga duración, el informe final presentado así como la base de datos, tendrá la conformidad del área contable en forma previa a la cancelación de dichos servicios.

La contratación de estos servicios se hará estrictamente cuando las circunstancias así lo exijan, siempre y cuando la entidad cuente con la partida presupuestaria correspondiente para efectuar dichos gastos. El auditor interno participará en calidad de observador, para evaluar la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos. En las entidades que no cuenten con auditoría interna, el titular designará a un servidor que cumpla esta función.

406-11 Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna. Esta actividad se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final. Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida, robo o hurto, se observarán las disposiciones del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, del Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público, la normativa de contabilidad emitida por el Ministerio de Finanzas y demás reglamentación interna emitida por la entidad Si la pérdida de un bien, que fue debidamente denunciada, es declarada por el Juez competente como hurto o robo en

sentencia ejecutoriada se levantará el acta de baja correspondiente y se procederá a la exclusión de los registros contables disminuyendo del inventario respectivo. Para la baja de bienes que no estén contabilizados como activos, por no reunir las condiciones para considerarse como tales, bastará que se cuente con la autorización del responsable de la unidad de administración financiera. Si la baja procediere de una pérdida o destrucción injustificada, al servidor responsable se le aplicará la sanción administrativa que corresponda y cuando el caso lo amerite, se le exigirá además la restitución del bien con otro de igual naturaleza o la reposición de su valor a precio de mercado.

406-12 Venta de bienes y servicios Las ventas ocasionales de bienes se realizarán de acuerdo con los procedimientos fijados en las leyes y reglamentos sobre la materia. Las servidoras y servidores responsables de organizar la junta de remates y demás procedimientos previos para autorizar las enajenaciones, los avalúos de ventas y adjudicar los bienes, cumplirán sus funciones resguardando los intereses institucionales y en concordancia con las disposiciones reglamentarias. Las entidades públicas que vendan regularmente mercaderías, bienes o servicios, emitirán su propia reglamentación que asegure la recuperación al menos de sus costos actualizados, el cobro de los importes correspondientes a las mercaderías despachadas o servicios prestados, la documentación de los movimientos y la facturación según los precios y modalidades de ventas.

406-13 Mantenimiento de bienes de larga duración El área administrativa de cada entidad, elaborará los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración. La entidad velará en forma constante por el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil. Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo y correctivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos. La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO 407-01 Plan de talento humano Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales. La planificación se elaborará sobre la base de

un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos. El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

407-02 Manual de clasificación de puestos Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición. El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el

puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

407-07 Rotación de personal Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad. Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo. Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones. Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

407-09 Asistencia y permanencia del personal La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la

asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo. El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan. El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

407-10 Información actualizada del personal La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro. Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente. Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.