



**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:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015.

**AUTORA**

**MARÍA JOSEFINA LLIQUÍN MINAYA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. María Josefina Lliquín Minaya, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez revisado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR**

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo María Josefina Lliquín Minaya, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de abril de 2017

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación dedico con cariño a Eduardo, por su sacrificio, esfuerzo y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi hija Ivana por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi querida madre quien con su palabra de aliento no me dejaba decaer para que siga adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A toda la familia que tanto quiero y que ha estado a mi lado que sin su apoyo no hubiera logrado ser quien soy.

Ma. Jo.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado ahora y siempre por el camino de la felicidad.

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto por esto agradezco a mis profesores Dr. Alberto Robalino e Ingeniero Fernando Veloz, quienes a lo largo de este tiempo han sabido guiarme con su conocimientos y han soportado mi inexperiencia.

Finalmente a los seres que amo con todo mi corazón Ivana, Josefina y Eduardo quienes son parte de mi familia, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Ma. Jo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.6.1 Objetivo General.....	5
1.6.2 Objetivos Específico.....	5
CAPÍTULO II: MARCO DE TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 Fundamentación Teórica .....	6
2.2.1. Gestión.....	9
2.2.2. Control.....	10
2.2.3. Control de Gestión.....	11
2.2.4. Elementos de la Gestión .....	11
2.2.5. Auditoría de Gestión.....	12
2.2.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	13
2.2.7. Alcance de la Auditoría de Gestión .....	14

2.2.8.	Enfoque de la Auditoría de Gestión.....	14
2.2.9.	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	15
2.2.10.	Control Interno .....	15
2.2.11.	Componentes .....	16
2.2.12.	Métodos de Evaluación .....	17
2.2.13.	Riesgos de Auditoría de Gestión .....	18
2.2.14.	Evaluación de los Riesgos .....	19
2.2.15.	Muestreo en la Auditoría de Gestión .....	20
2.2.16.	Evidencias Suficientes y Competentes .....	24
2.2.17.	Técnicas más Utilizadas .....	25
2.2.18.	Papeles de Trabajo.....	27
2.2.19.	Hallazgos de Auditoría .....	28
2.2.20.	Índices y Referencias.....	29
2.2.21.	Marcas de Auditoría .....	30
2.2.22.	Indicadores de Control de Gestión .....	33
2.2.23.	Fases de la Auditoría de Gestión .....	33
2.3.	Idea a Defender.....	44
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>45</b>
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	47
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>49</b>
4.1.	TÍTULO.....	49
4.2.	GENERALIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.....	49
4.2.1.	Antecedentes.....	49
4.2.2.	Reseña Histórica .....	50
4.2.3.	Base legal.....	51
4.2.4.	Ubicación Geográfica .....	52
4.2.5.	Plano de ubicación.....	52
4.2.6.	Servicios .....	53
4.2.7.	Misión.....	54
4.2.8.	Visión.....	54

4.2.9.	Objetivos.....	54
4.2.10.	Estructura Organizacional .....	55
4.2.11.	Reglamento Interno de Trabajo .....	59
4.2.12.	Identificación de Factores Claves del Medio Interno .....	60
4.2.13.	Identificación de Factores Claves del Medio Externo .....	61
4.2.14.	Consolidación de Matriz FODA.....	63
4.3.	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	64
4.3.1.	Análisis y Diagnóstico General de la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga .....	66
4.3.2.	Planificación Preliminar .....	72
4.3.3.	Resumen de Hallazgos de Control Interno .....	118
	CONCLUSIONES .....	191
	RECOMENDACIONES.....	192
	BIBLIOGRAFÍA .....	193
	ANEXOS .....	196

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Auditoría de gestión / Operacional.....	21
Tabla N°. 2: Auditoría de gestión / financiera .....	23
Tabla N°. 3: Simbología flujograma .....	31
Tabla N°. 4: Detalle muestra de investigación.....	46
Tabla N°. 5: Estructura y capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado .....	57
Tabla N°. 6: Niveles jerárquico.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1: Plano de ubicación.....	53
Gráfico N°. 2: Procesos agregadores de valor .....	56
Gráfico N°. 3: Estructura orgánica.....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Entrevista al director de gestión administrativa.....	196
Anexo N°. 2: Entrevista a los empleados y trabajadores del GAD municipal de Pallatanga .....	198

## RESUMEN

Este trabajo de titulación se enfoca en el desarrollo de una Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del GAD Municipal de Pallatanga, Provincia de Chimborazo, período 2015, con el propósito de tener un análisis que permita conocer la situación actual en la que se encuentra la institución y mejorar sus actividades. Para alcanzar este propósito se ha realizado una identificación del problema institucional, mediante entrevistas y cuestionarios de control interno mediante el método COSO 1, que permite compilar información para la ejecución de la Auditoría Administrativa, la información que se obtuvo fue analizada usando los diversos métodos de evaluación, además se observó la pertinencia con las leyes y normas vigentes para instituciones del sector público, como es la Ley de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de Servicio Público, ordenanzas y reglamentos internos. Se ha podido determinar que existen varias falencias en el área administrativa como la falta de un código de ética institucional, falta de procedimientos para evaluar los riesgos institucionales, así como falta de un plan de mitigación del riesgo, entre otros. Por lo antes expuesto se ha podido concluir que la aplicación de una auditoría administrativa al GAD Municipal de Pallatanga ha demostrado una serie de deficiencias que impiden que se pueda conseguir las metas y objetivos planteados, es por ello que se recomienda a la institución generar un análisis de este examen de auditoría para que sea un documento base que genere elementos que permitan cambiar la realidad del área administrativa.

**Palabras Clave:** <AUDITORIA> <EFICIENCIA> <COSO 1> <OBSERVACIÓN>  
<LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO> <CONTROL INTERNO> <RIESGO> <PALLATANGA (CANTÓN)>

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This research focuses on the development of an Administrative Audit for the "Dirección de Gestión Administrativa del GAD Municipal de Pallatanga", Chimborazo Province. It was developed during 2015. The purpose was having an analysis which allowed to know the current situation of the institution and improve its activities. In order to achieve this aim, the problem of the institution was identified. It was accomplished by surveys and questionnaires of internal control, through the COSO 1 method. This allowed to collect information for the execution of the Administrative Audit. The information gotten from this audit was analyzed using the different methods of evaluation. In addition, the pertinence with the law and current regulations for the public institutions such as "Ley de la Contraloría general del Estado", Organic Law of Public Service, ordinances and internal rules. It has been possible to determine that there are several shortcomings in the administrative area. For example, the lack of an ethical institutional code, the lack of procedures to evaluate the institutional risks. As well as the lack of the risk mitigation plan, among others. Because of the above, it has been possible to conclude that the application of an administrative audit for "GAD Municipal de Pallatanga" has demonstrated several deficiencies that prevent the achievement of planned goals and objectives, That is why it is recommended to the institution to generate an analysis of this audit to be a base document that generates elements that allow to change the reality of the administrative area.

Key words: <AUDIT> <EFFICIENCY> <COSO 1> <OBSERVATION> <ORGANIC  
LAW OF PUBLIC SERVICE> <INTERNAL CONTROL> <RISK>  
<PALLATANGA (CANTÓN)>

## INTRODUCCIÓN

Auditoría comprende realizar un examen a cada una de las actividades que ejecuta una institución y de esta manera determinar si ésta ha cumplido con los objetivos y metas establecidos y poder emitir un informe que contenga recomendaciones y permita que la empresa las aplique y mejore sus funciones. El presente trabajo de investigación se realizó al GAD Municipal de Pallatanga, a la Dirección de Gestión Administrativa en el período que comprende de 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, con la finalidad de realizar una evaluación a los procesos que se ejecutan, un análisis de control interno, se ha podido medir con indicadores de gestión el desempeño de la entidad. El capítulo uno se ha podido presentar el problema detectado al realizar la visita previa en el que se ha observado que existen dificultades como el desinterés del personal municipal respecto a las nuevas disposiciones emanadas por las autoridades, además el limitado control y evaluación a los trámites internos. En el capítulo dos se presenta mediante linkografías y bibliografías el cómo se va desarrollando la tesis de manera teórica. En el capítulo tres se muestra las técnicas y métodos empleado en esta investigación así como la determinación de población y muestra, observándose que se utiliza como técnicas la encuesta, la observación, la indagación y como instrumento el cuestionario. Finalmente se elaboró la propuesta presentado primero una pequeña reseña historia el análisis al control interno, evaluación a los indicadores de gestión, dando como resultado el informe final de auditoria mismo que se debe aplicar de manera inmediata, en la que se determinó las falencias y poder dar directrices y soluciones para que los procesos se puedan dar con mayor fluidez y garanticen que la institución como tal se muestra como eficiente, eficaz.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es una institución de servicio público, sin fines de lucro que garantiza el desarrollo y ordenamiento territorial mediante la planificación adecuada, adaptándose a las transformaciones multinivel así como a las disposiciones legales, respondiendo a las necesidades de la ciudadanía, mediante la oferta de servicios públicos de calidad y la ejecución de obras generadas en los planes operativos anuales.

El cantón Pallatanga, a sus inicios, fue considerado como una parroquia de la ciudad de Riobamba, posteriormente y por más de 100 años fue una parroquia del cantón Colta; finalmente la necesidad de generar progreso y la valentía de su gente, consiguieron su cantonización el 13 de Mayo de 1986; actualmente está constituida por 23 barrios urbanos y 47 comunidades en la zona rural.

Gradualmente, desde el punto de vista institucional desde su cantonización ha ido asumiendo retos y responsabilidades, que durante los diferentes períodos de administración municipal ha generado cambios internos para desarrollar una administración efectiva. La gestión Administrativa no ha variado fuertemente, considerando el tamaño del aparato burocrático así como su sistema organizativo y el presupuesto institucional.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cantón Pallatanga, a sus inicios, fue considerado como una parroquia de la ciudad de Riobamba, posteriormente y por más de 100 años fue una parroquia del cantón Colta; finalmente la necesidad de generar progreso y la valentía de su gente, consiguieron su cantonización el 13 de Mayo de 1986; actualmente está constituida por 23 barrios urbanos y 47 comunidades en la zona rural.

Gradualmente, desde el punto de vista institucional desde su cantonización ha ido asumiendo retos y responsabilidades, que durante los diferentes períodos de administración municipal ha generado cambios internos para desarrollar una administración efectiva.

La gestión Administrativa no ha variado fuertemente, considerando el tamaño del aparato burocrático así como su sistema organizativo y el presupuesto institucional.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, desde su creación hace treinta años, hasta la actualidad, adolece de problemas a todo nivel, especialmente en el área administrativa, que no han permitido que se fortalezca la institucionalidad y mucho menos los procesos internos para garantizar la eficiencia del sector público ante la ciudadanía.

Si bien aún no se puede determinar responsabilidades, el aspecto político basado en la toma de decisiones adecuadas no ha sido la mística de los alcaldes y concejos municipales que en respuesta a las realidades respectivas hayan respondido a las necesidades administrativas institucionales, por otro lado si existen elementos que permiten claramente evidenciar las deficiencias, al respecto se referirá esta investigación a las normas legales u ordenanzas que permiten el normal desenvolvimiento institucional así como el desarrollo del territorio.

Al interno existen dificultades como el desinterés del personal municipal respecto a las nuevas disposiciones emanadas por las autoridades, además el limitado control y evaluación a los trámites internos, situación que ocasiona un retraso en los procesos, por lo que es indispensable realizar una Auditoría Administrativa en la que se determinen las falencias y poder dar directrices y soluciones para que los procesos se puedan dar con mayor fluidez y garanticen que la institución como tal se muestra como eficiente, eficaz y responsable con miras al desarrollo territorial.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, Provincia de

Chimborazo, período 2015, incide en el mejoramiento de la gestión institucional a través de la evaluación de la eficacia y eficiencia en sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos?

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación se desarrollará en la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, ubicado en las Calles Mariscal Sucre y 24 de Mayo, considerando para ello el marco integral de la misión institucional, su estructura orgánica y procesos operativos respecto al área de estudio, por lo que surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la normativa legal vigente en el área administrativa establecida para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales?

¿Qué procedimientos de control administrativo mantiene la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Pallatanga?

¿Cuáles son las herramientas administrativas utilizadas para alcanzar las metas institucionales?

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El mundo actual se desarrolla a un ritmo acelerado, y una de sus características principales es la innovación del conocimiento, así como la creación a nuevas tecnologías. El crecimiento económico y el bienestar social de una nación, dependen de la creación de estrategias en el campo de la ciencia y el desarrollo de la economía.

Con la finalidad de obtener un análisis que permita conocer la situación actual en la que se encuentra con el propósito de mejorar sus actividades, así como contribuir a la elaboración de estrategias que hagan posible la detección y superación de problemas para un mejor desarrollo institucional y por ende cantonal.

La aplicación de una Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga es de gran interés para el nivel jerárquico superior respecto a las áreas de gestión institucional, ya que su finalidad principal es dar solución a los problemas encontrados, dando lugar de esta forma a la consecución de objetivos y metas trazadas, permitirá además medir el grado de eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa municipal, garantizar la eficiencia de los procesos administrativos, el cumplimiento de las leyes, normas y políticas definidas además de brindar un servicio ágil oportuno y eficiente, y sobre todo tomar decisiones adecuadas.

Por lo tanto; a través de esta investigación se pretende obtener resultados claros y reales, que permitan analizar la forma en que trabaja en la entidad auditada, los resultados obtenidos mostrarán de manera clara, precisa y contundente la situación actual de la gestión municipal por lo tanto será una herramienta para la toma de decisiones.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga Provincia de Chimborazo, del período 2015, a través de la evaluación de la eficacia y eficiencia en sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos.

### **1.6.2 Objetivos Específico**

- a. Desarrollar el marco científico a través de bibliografía y linkografía especializada que sustente el presente trabajo de investigación
- b. Estructurar el marco metodológico mediante la utilización de métodos, técnicas y procedimientos en concordancia al COSO I que permita identificar las debilidades y sugerir posibles soluciones.
- c. Emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones que permita una mejor gestión a la dirección de gestión Administrativa del GAD Municipal de Pallatanga.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

### **2.2 Fundamentación Teórica**

#### **A. El COSO I**

Según la (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, 2016) manifiesta que:

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- ✓ Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- ✓ Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)
- ✓ Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)
- ✓ Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)
- ✓ Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)
- ✓ Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

## - **COSO I Y COSO II**

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

## - **El Informe COSO I y II**

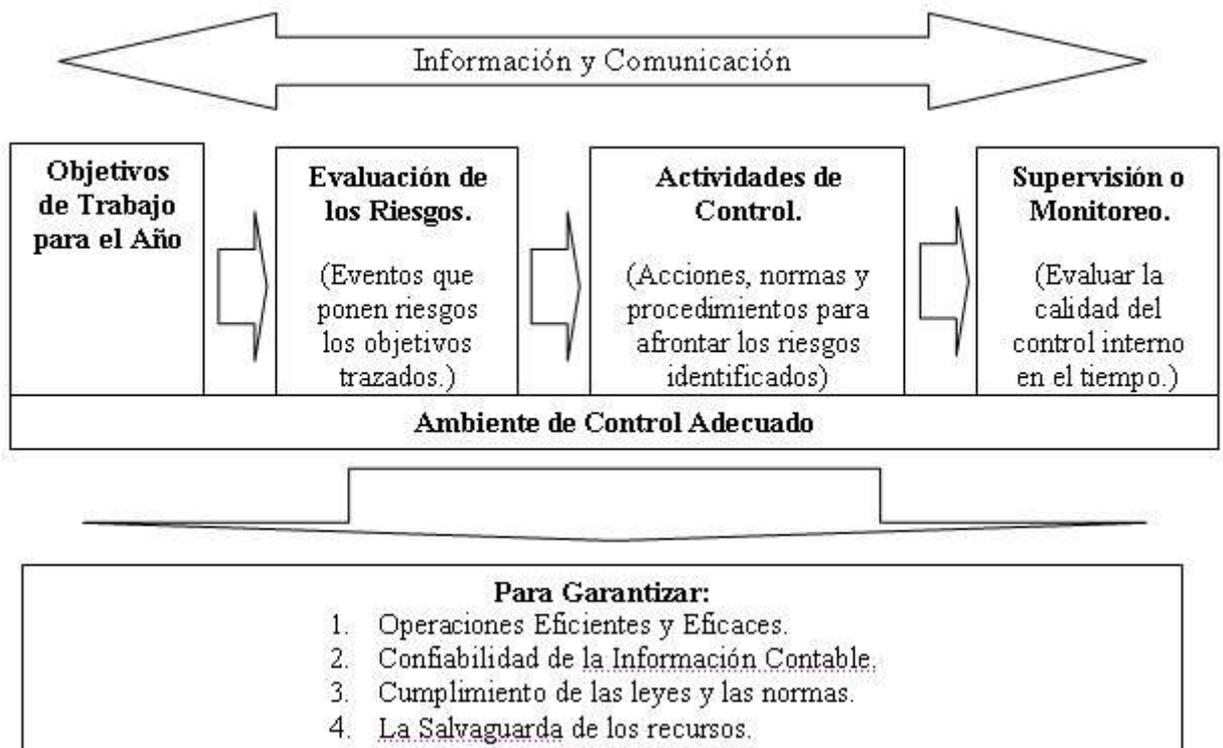
Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:

**Gráfico N°. 1: Estructura del control**



**Elaborado por:** <http://www.monografias.com/trabajos101/administracion-resultados-como-plataforma-efectiva-policia-nacional-del-peru/image002.jpg>

Las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene.

Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo

anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

El Marco de Control denominada COSO II de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que como se explicó anteriormente no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

## **B. Auditoría**

Según (De la Peña, 2007), en su libro de Auditoría Un Enfoque Práctico, indica lo siguiente:

Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio se puede establecer una primera gran clasificación de la auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditorías especiales. (p. 5)

La definición anterior permite tener una noción clara de lo que es auditoría, siendo necesario añadir, que esta herramienta de control y supervisión también contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización permitiendo descubrir vulnerabilidades existentes en la organización.

### **2.2.1. Gestión**

El (Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, 2001), indica que:

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se

desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. (p. 11)

(Whittington, 2005) en el libro de Auditoría Un Enfoque Integral exponen que gestión “es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (p. 24).

Ambas definiciones coinciden en que la auditoría contribuye al alcance de los objetivos, por lo tanto se trata, de que las actividades deben realizarse de manera óptima dentro de todos los niveles de la organización, aprovechando racionalmente los recursos disponibles, para que así la entidad pueda desarrollarse adecuadamente y por ende expandirse.

### **2.2.2. Control**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001), determina que:

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se sujeten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social. (p. 12)

(Mantilla, 2009) menciona en su libro de Auditoría del Control Interno que “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos” (p. 1)

En base a las definiciones expuestas anteriormente se puede decir que el control dentro de toda organización resulta de vital importancia para verificar que todo se vaya desarrollando según lo previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que los desarrollan. Es bueno resaltar que si los controles

se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

### **2.2.3. Control de Gestión**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001), determina que:

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y potestad de los recursos; realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, así como los beneficios de su actividad. (p. 12)

Partiendo de la definición anterior, el control de gestión es un instrumento básico que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.4. Elementos de la Gestión**

El Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado Ecuatoriano (2001, p. 13), establece que:

Las entidades requieren de la planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del que evalúa la gestión, en cuanto a las cinco "E": los elementos de la gestión son los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología

## **Ética**

Por lo tanto, al ejecutar una auditoría de gestión es imprescindible el uso de estos cinco elementos, ya que al verificar las actividades administrativas, operativas y financieras se debe medir el grado de cumplimiento de las mismas.

### **2.2.5. Auditoría de Gestión**

El Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado Ecuatoriano (2001), en una definición muy precisa indica que:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio- económico derivado de sus actividades. (p. 27)

(Maldonado, 2006) en su libro de Auditoría de Gestión expone algunos conceptos de auditoría de gestión, entre ellos el siguiente:

La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una

organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y mejor aprovechamiento de sus recursos. (p. 18)

En base a las definiciones anteriores, se añade que, la auditoría de gestión es un examen sistemático, objetivo, metódico, comprensivo; que tiene como propósito establecer el cumplimiento de los objetivos empresariales; en base a una estructura organizacional adecuada y relacionada; y además se establece el grado de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética en la planeación, organización, ejecución y control de los recursos de toda organización, con el enfoque hacia la utilización más racional y adecuada de los recursos.

El proyecto de grado Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Orellana, tiene por objetivo ejecutar un examen sistemático y objetivo, al desempeño del persona en el manejo de los procesos; es decir verificar si las actividades establecidas son ejecutadas y no solo planificadas; así se determinará si la institución está encaminada al logro de objetivos o debe de tomar acciones correctivas.

#### **2.2.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) establece los principales objetivos de la Auditoría de Gestión, mismos que se exponen a continuación:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (p. 27)

Los objetivos indicados anteriormente, permiten tener una noción clara de que la finalidad principal de la auditoría de gestión es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas a fin de ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y eficiente.

### **2.2.7. Alcance de la Auditoría de Gestión**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) define como el alcance de la auditoría de gestión, lo siguiente:

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes. (p. 28)

En base a la definición anterior se puede establecer una diferencia entre el alcance de un examen especial que comprende únicamente a ciertos rubros cuentas o áreas, mientras que el alcance de una auditoría de gestión abarca a toda una empresa, proyecto o proceso, de manera concluyente el alcance establece el marco o límite de la auditoría.

### **2.2.8. Enfoque de la Auditoría de Gestión**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) define como enfoque de la auditoría de gestión, lo siguiente:

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto. (p. 29)

Por tanto en toda auditoría de gestión el enfoque debe estar destinado a la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de los recursos.

### **2.2.9. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

- Equipo Multidisciplinario

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) indica que el equipo de auditoría de gestión deberá estar integrado de la siguiente forma:

- a) Auditores: De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.
- b) Especialistas: Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación. (p. 33)

En base a lo que se indica en los literales anteriores, para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, es decir, que a más del equipo principal de auditoría, pueden formar parte del equipo otros profesionales con conocimientos en otras áreas que contribuyan a un estudio exhaustivo de todas las áreas de una empresa.

### **2.2.10. Control Interno**

El American Institute Of Certified Public Accountants (2003) emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”. (párr.2)

El informe COSO (2008) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (párr.5)

Partiendo de las definiciones anteriores, el control interno principalmente sirve para ayudar a toda organización a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos, además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con los directivos.

### **2.2.11. Componentes**

Según el Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General de Estado Ecuatoriano (2001) los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como:

Un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Ambiente de Control Interno: según el SAS 78, constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Valoración del Riesgo: según el SAS 78, es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos.

Actividades de Control: según el SAS 78, constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

Información y Comunicación: según el SAS 78, representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

Actividades de monitoreo o supervisión: El SAS 78 define como la vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo. (p. 36)

El nuevo enfoque de control interno puede verse un poco riguroso, pero por su actualidad, puede ser asimilado de forma provechosa por la economía de las entidades. Sus cinco componentes son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera, dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión., permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.12. Métodos de Evaluación**

(Maldonado, 2006) en su libro de Auditoría de Gestión da a conocer que, para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

- a) Cuestionarios: Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.
- b) Flujogramas: Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.
- c) Matrices: El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:
  - Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
  - Evaluación colateral de control interno.
- d) Combinación de métodos: Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc. (p. 48)

En base a las definiciones de cada método de evaluación se puede decir que para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, debiendo recalcar que para la evaluación del control interno siempre es necesario combinar los métodos para la obtención de mejores resultados.

### **2.2.13. Riesgos de Auditoría de Gestión**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001), respecto a los riesgos de auditoría establece que:

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por

lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

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

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor. (p. 50)

#### **2.2.14. Evaluación de los Riesgos**

Según Maldonado, M. (2006) en su libro de Auditoría de Gestión, indica su comentario sobre la evaluación de riesgos en auditoría:

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor, además es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener. Por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

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

- La significatividad del componente.
- La inexistencia de Factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese ente. (p. 60)

En base a la definición de riesgos de auditoría y a la evaluación de los mismos, se puede aportar que es uno de los factores más importantes a considerar en el desarrollo de una auditoría, que una vez que son calificados (alto, medio, bajo), permite al auditor formarse un juicio profesional con respecto a la posibilidad de que existan errores o revelaciones incorrectas en la información o procesos, adicionalmente, considerando los demás elementos de la estructura del control interno, estará en condiciones de definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que aplicará.

#### **2.2.15. Muestreo en la Auditoría de Gestión**

Según la Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001, p. 52) establece lo siguiente:

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

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

**Tabla N°. 1: Auditoría de gestión / Operacional**

<b>ELEMENTO</b>	<b>OPERACIONAL</b>	<b>DE GESTIÓN</b>
1.OBJETIVO	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico
2.ALCANCE	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, e sus resultados positivos y negativos.
3.ENFOQUE	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados
4.INTERÉS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	En los elementos del proceso administrativo; planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia
5.FASES	<p>I. Estudio Preliminar</p> <p>II. Revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas</p> <p>III. Revisión y evaluación del Control Interno</p> <p>IV. Examen profundo de áreas críticas</p> <p>V. Comunicación de resultados</p>	<p>I. Conocimiento Preliminar</p> <p>II. Planificación</p> <p>III. Ejecución</p> <p>IV. Comunicación de resultados</p> <p>V. Seguimiento</p>
6.PARTICIPANTES	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.
7.PARÁMETROS DE INDICADORES DE	No utiliza	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e

GESTIÓN		impacto.
8.CONTROL INTERNO	Se cumple en la tercera fase revisión y evaluación de control interno”	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
9.INFORME	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

**Elaboración por:** El autor

**Tabla N°. 2: Auditoría de gestión / financiera**

<b>ELEMENTO</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>DE GESTIÓN</b>
1. OBJETIVO	Dictaminar los estados financieros de un periodo	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficiencia de los procesos, evalúa la ética y la ecología y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. ALCANCE Y ENFOQUE	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero Cubre transacciones de un año calendario	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas
<b>ELEMENTO</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>DE GESTIÓN</b>
3. PARTICIPANTES	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores concedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
4. FORMA DE TRABAJO	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. PROPÓSITO	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones
6. INFORME	Relativo a la razonabilidad	Comentario y conclusiones sobre la

	de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo	entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales
--	--	--

**Elaboración por:** El autor

## **C. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.2.16. Evidencias Suficientes y Competentes**

Maldonado, M. (2006) en su libro de Auditoría de Gestión manifiesta que “las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe” (p. 52).

Según (Mira, 2005) en su libro de libro Apuntes de Auditoría define los elementos, clases, confiabilidad y documentación de la evidencia:

Elementos.- Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

Clases.-Las clases pueden ser:

- a) Física. - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad.- Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

Documentación de la evidencia.- La evidencia obtenida deberá recogerse en los papeles de trabajo del auditor como justificación y soporte del trabajo efectuado. (p. 26)

Partiendo desde el punto de vista de autores anteriores, se puede manifestar que sin duda la evidencia, se constituye en la garantía de lo actuado, por lo que se deberá recoger como papeles de trabajo de auditoría como justificación y soporte del trabajo efectuado, además importante recordar que el resultado de un proceso auditor, conlleva a asumir una serie de responsabilidades que por sí solo posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos, y son la calidad y suficiencia de la evidencia la que soporta el actuar igualmente responsable del grupo auditor.

#### **2.2.17. Técnicas más Utilizadas**

Según la Contraloría General del Estado Ecuatoriano, mediante su Manual de Auditoría de Gestión (2001), manifiesta que:

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

- a) Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- b) Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.
- c) Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.
- d) Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- e) Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- f) Inspección.- técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución. (p. 55)
- g) Es importante señalar que los procedimientos para la obtención de

evidencias de calidad y suficientes deberán aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un equipo auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

#### **2.2.18. Papeles de Trabajo**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001), manifiesta que:

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) Archivo Permanente o Continuo: Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

**b) Archivo Corriente:** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. (p. 59)

Las definiciones expuestas anteriormente permiten tener una idea clara de que, los papeles dejan constancia de las labores realizadas para emitir su juicio profesional y comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el equipo auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de la auditoría.

### **2.2.19. Hallazgos de Auditoría**

Según Maldonado, M. (2006) en su libro de Auditoría de Gestión manifiesta su definición de hallazgos de auditoría:

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de poder conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo

explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

- a) Condición: Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- b) Criterio: Comprende la concepción de “lo que debe ser“, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- c) Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada.
- d) 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.
- e) Conclusiones: Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad.
- f) Recomendaciones: Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas. (p. 82)

Acotando el criterio del autor, es importante resaltar que los hallazgos deben ser identificados y guardar relación durante todo el desarrollo de la auditoría, a través de los papeles de trabajo, es decir, formando una trilogía de papeles evidenciables de los hallazgos encontrados, que parte desde cuestionarios de evaluación del control interno, aplicación indicadores y hojas de hallazgos.

#### **2.2.20. Índices y Referencias**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano mediante el Manual de Auditoría de Gestión (2001) señala que:

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los

códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: alfabética, numérica y alfanumérica. (p. 65)

La idea principal de los índices y referencias estriba en que facilitan el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color rojo denominado lápiz de auditoría.

#### **2.2.21. Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría según la Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) señala que:

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

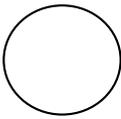
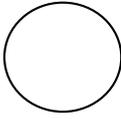
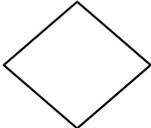
Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su

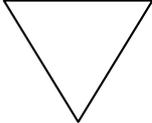
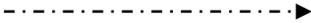
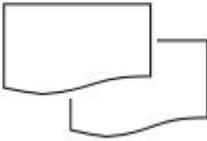
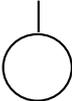
comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

A continuación algunas marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría. (p. 67)

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

**Tabla N°. 3: Simbología flujograma**

	<p>PROCESO</p>
	<p>PROCESO CON CONTROL</p>
	<p>DECISIÓN</p>
	<p>DOCUMENTO</p>
	<p>DOCUMENTO PRENUMERADO</p>
	<p>DOCUMENTO PRENUMERADO</p>
	<p>DOCUMENTO PRENUMERADO</p>

	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACIÓN
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACIÓN
	DOCUMENTO
	CONECTOR
	INICIO O FIN

**Elaborado por:** El autor

De acuerdo a lo ya expuesto, se deduce que todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en el respectivo papel de trabajo, con las respectivas marcas sin que se exceda el número que de estas se utilice, a fin de no obstaculizar la legibilidad del contenido del papel de trabajo.

### **2.2.22. Indicadores de Control de Gestión**

Según (Pérez, 2005) en su libro de Auditoría de Gestión establece su criterio sobre indicadores de control de gestión:

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).(p. 34)

Puede decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a toda organización un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

### **2.2.23. Fases de la Auditoría de Gestión**

Según (Gonzalez, 2006) en su obra Etapas de la Auditoría de Gestión expone las fases de auditoría de gestión:

FASE I: Conocimiento Preliminar: Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, Estructura organizativa y funciones; esto permitirá una adecuada planificación,

ejecución y consecución de los resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Verificación de las fuentes de financiamiento.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

FASE II: Planeamiento: Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
  - Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
  - Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
  - Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

FASE III: Ejecución: En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado.

FASE IV: Comunicación de Resultados: El contenido del informe de auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

FASE V: Seguimiento: Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las cinco "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera

de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto. (p. 5)

Partiendo de lo que señala el autor que caracteriza cada una de las etapas por las que debe transcurrir el ejercicio de auditoría, cabe indicar que es un proceso sistemático, que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final, además se recalca como tarea de vital importancia la supervisión como elemento que garantiza en cierta medida la calidad de la auditoría.

#### **D. Auditoría Administrativa**

Definición: Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según (Franklin E. , 2007) Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hill 200, pág. 2-12.

La auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

La Auditoría Administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Según menciona (Franklin B. , 2007, pág. 16) la **Auditoría administrativa** se define como:

Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

La investigación pretende determinar las debilidades de la dirección de gestión administrativa municipal respecto a todos los elementos auditables, para generar recomendaciones que busquen a corto, mediano y largo plazo el fortalecimiento de la gestión institucional.

### **E. Objetivo de la Auditoría Administrativa**

Respecto al **Objetivo de la Auditoría Administrativa** (Chambi, 2012, pág. 1)

Una auditoría administrativa tiene por objetivo evaluar el desempeño de la administración. Realizar un diagnóstico sobre la forma como se está aplicando el proceso administrativo, evaluando la eficacia y resultados.

Especialmente en el sector público en donde los controles de las instituciones gubernamentales son muy estrictos, pues se debe garantizar que el recurso público sea administrado adecuadamente ya sea en personal, salarios, obras, proyectos y más; por lo tanto es importante determinar deficiencias para potenciar capacidades y talentos en la institución.

### **F. Principios de la Auditoría Administrativa**

Como lo recoge (López, 2006) existen tres principios de la auditoría administrativa:

- **Sentido de la evaluación:** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.
- **Importancia del proceso de verificación:** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.
- **Habilidad para pensar en términos administrativos:** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Por lo tanto los principios mencionados, deben ser cumplidos por el profesional que lleva a efecto el examen de auditoría para garantizar resultados objetivos, adecuados y que generen cambio a través de la toma de decisiones en la empresa, institución u organización donde se realice dicho examen.

### **G. Alcance de la Auditoría Administrativa**

Según lo recoge (Almuina, 2009, pág. 1) el área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su

estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

Naturaleza jurídica

Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Enfoque estratégico

Sector de actividad

Giro industrial

Ámbito de operación

Tamaño de la empresa

Número de empleados

Relaciones de coordinación

Desarrollo tecnológico

Sistemas de comunicación e información

Nivel de desempeño

Trato a clientes

Entorno

Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento

Sistemas de calidad

## **H. Alcance de la Auditoría Administrativa**

Como lo menciona el portal (Tu guía contable, 2013):

La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

## **I. Clasificación de las NAGAS**

Como lo menciona (Quintero, 2014) en la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

### **Normas Generales o Personales**

1. Entrenamiento y Capacidad Profesional
2. Independencia
3. Cuidado o Esmero Profesional.

### **Normas de Ejecución del Trabajo**

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

### **Normas de Preparación del Informe**

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor

## **J. Técnicas Generalmente Aplicadas en Auditoría**

Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas según lo recoge en su investigación (Ocampo, 2010) págs. 35-37.

## 1. Verbales

- **Indagación.** Averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de aquella.
- **Encuestas y Entrevista.** Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

## 2. Oculares

- **Observación.** Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, y otros.
- **Comparación o Confrontación.** Fijación de la atención en las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Rastreo.** Seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

## 3. Escritas

- **Análisis.** Separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.
- **Confirmación.** Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.
- **Conciliación.** Análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones con respecto a una misma operación o actividad, a

efectos de hacerla concordante, lo cual prueba la validez veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.

- **Tabulación.** Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones.

#### **4. Documentales**

- **Cálculo.** Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, y otros

- **Comprobación.** Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican.

- **Revisión Selectiva.** Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

#### **5. Físicas**

- **Inspección.** Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

### **K. Hallazgos de Auditoría**

Según lo recoge en su investigación, (Ocampo, 2010), pág.40.

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo
- Debe ser objetivo
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría

## **L. Etapas para la realización de la Auditoría**

Así lo menciona (Ocampo, 2010) para la organización y desarrollo, la Auditoría comprende cinco etapas generales:

### **1. Conocimiento Preliminar o Diagnóstico**

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

### **2. Planeamiento**

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los

programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

### **3. Ejecución**

Verificar toda la información obtenida verbalmente. Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

### **4. Informe**

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

#### **2.3. Idea a Defender**

La Auditoría administrativa que se efectuará, determinará las debilidades del sistema de control interno de la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y emitirá recomendaciones que permitirán mejorar la gestión de la misma.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

#### **Investigación Bibliográfica**

En la presente investigación se utilizó la modalidad bibliográfica y de campo; bibliográfica por cuanto se realizó a través de la recopilación de información literaria relacionada con el tema: Libros, Folletos, Revistas y Publicaciones de prensa, así como cualquier documento que proporcione la información necesaria.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo por que se efectuó a través de visitas hechas a la institución, para obtener información primaria misma que se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario que fue aplicado a empleados y contribuyentes de la institución.

### **3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue de tipo:

#### **Correlacional**

La investigación buscó medir el grado de relación existente entre las dos variables de estudio, por cuanto se intentó realizar un estudio pormenorizado de la realidad institucional y en base a eso presentar una propuesta que pretenda solucionar el problema planteado.

#### **Exploratoria**

Es el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes, se utilizó por cuanto no existe un Modelo de Gestión que evidencie que la institución se encuentra fortalecida desde el aspecto administrativo.

## **Descriptiva**

Se utilizó al describir, en todos sus componentes principales, una realidad, por lo tanto se describieron las variables de investigación respecto a la misión, visión, políticas y estrategias.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para efectos de la presente investigación se consideró como muestra a todas las personas del universo, por lo tanto los instrumentos de obtención de información fueron aplicados al personal técnico de la institución según el siguiente detalle:

**Tabla N°. 4: Detalle muestra de investigación**

<b>ENCUESTADOS</b>	<b>TOTAL</b>
DIRECTORES	1
JEFES DEPARTAMENTALES	2
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1
PERSONAL TÉCNICO	3
PERSONAL DE APOYO	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Elaborado:** María Lliquín

Al efectuar el análisis estadístico, se determinó que el tamaño de la muestra es nueve individuos y equivale a la población total del objeto de estudio, por lo tanto no se aplicó la fórmula estadística para este fin.

### **3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **Técnicas**

##### **Encuesta**

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, se ha establecido realizar encuestas a los contribuyentes que asisten a la institución con la finalidad de conocer sus puntos de vista y determinar las debilidades de la institución.

##### **Investigación documental**

Consiste en la localización selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría.

##### **Observación directa**

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

##### **Indagación**

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

## **Instrumentos**

### **Cuestionario**

El cuestionario se lo realizó a todo el personal administrativo para de esta manera obtener información fidedigna sobre la opinión que cada empleado tiene sobre lo encuestado.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015.

### **4.2. GENERALIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.**

#### **4.2.1. Antecedentes**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es una institución pública sin fines de lucro, que garantiza atención ciudadana y prestación de servicios respondiendo a las necesidades ciudadanas. Por disposiciones legales, establecidas en la Constitución del Ecuador y Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), tiene competencias exclusivas y concurrentes que cumplir en su territorio, una de las más importantes es la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial.

En el contexto político-institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Pallatanga mantiene nexos con organizaciones comunitarias como: Juntas de Regantes, Juntas Administradoras de Agua, Organizaciones de segundo grado, Organizaciones de Mujeres, Asociaciones de Comerciantes, Productores y Asociación de Artesanos para desarrollar el trabajo de los pueblos, además de trabajar coordinadamente con la Jefatura Política, Comisaría y Policía Nacional, Fiscalía, Juzgados, Registro Civil, instituciones Educativas y de Salud Pública.

Sin embargo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, financiera y administrativamente no se encuentra en la capacidad de asumir las nuevas competencias, ya que el talento humano y equipamiento no es el idóneo, lo que

determina una problemática importante para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Está vinculada con las 63 comunidades rurales y 24 barrios urbanos que conforman el cantón y contribuye en la implementación de servicios básicos e infraestructura adecuada para que la población alcance el “Sumak Kawsay” o el Buen Vivir, vigentes en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) y otros.

#### **4.2.2. Reseña Histórica**

“Pallatanga fue el pueblo aborigen más importante que habitó el Valle de los Camayos o de los Encomenderos, al occidente de la actual provincia de Chimborazo. Gracias a su posición estratégica recibieron algunas influencia de las culturas que florecieron en sus inmediaciones, como la Panzaleo, Puruhá, Cañari, Lausíes, Yahuachi y Chimbo”. (Tufiño, 2008)

Mediante la promulgación de la Ley No 26, publicada el 13 mayo de 1986, en el Registro Oficial No. 434, en la que creaba el Cantón Pallatanga y automáticamente entra en vigencia en esa fecha. Uno de los sueños que hizo realidad después de un año de lucha en las diversas instancias del Estado.

Previo a este acontecimiento, por más de cien años, fue parte de los territorios de la ciudad de Riobamba, y posteriormente del cantón Villa la Unión, de la que fue una de sus parroquias rurales, en la que la organización ciudadana elegía a sus representantes a la junta parroquial quienes con sus propios recursos gestionaban obras para el beneficio parroquial, sin embargo, factores como la distancia, las condiciones de acceso, desinterés de las autoridades municipales de aquel entonces, provocaron la reacción de la gente, que con molestia ante la despreocupación se organizaron e iniciaron las luchas de cantonización.

Una vez cantonizados, y respondiendo a las políticas y situaciones de aquel entonces, entra en funcionamiento el primer concejo municipal, presidido por el pallatanguero Francisco Romero Montiel y para el entonces 5 miembros del concejo.

Posteriormente y hasta la actualidad han pasado varios alcaldes que en orden cronológico le siguen a Romero y son:

Francisco Romero Montiel 26 de octubre de 1986

Franklin Muñoz 1988 – 1992

Francisco Romero Montiel 1992 – 1993

Prospero Torres Yuquilema 1993 – 1996

Efraín Saltos 1996 – 2000

Tomás Curicama Guamán 2000 – 2009

Eduardo Moreno Yépez 2009 – 2014

Lenin Tito Ruilova 2014 – En funciones

Con el crecimiento de las necesidades del territorio, fueron también creciendo las necesidades de incrementar oficinas para el servicio ciudadano y por ende personal, lo que se mantiene hasta el momento, sin embargo existen problemas evidentes en el área administrativa municipal que aún no han logrado ser subsanados.

#### **4.2.3. Base legal**

Las normas legales que determinan el funcionamiento adecuado del Municipio de Pallatanga son:

- Constitución del Ecuador.
- Ley de Seguridad Social

- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

#### **4.2.4. Ubicación Geográfica**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, presenta la siguiente ubicación:

**Provincia:** Chimborazo

**Ciudad:** Pallatanga

**Parroquia:** Matriz

**Dirección:** 24 de Mayo y Mariscal Sucre (esquina)

**Coordenadas Geográficas:**

**Latitud:** 9778942

**Longitud:** 726254

**Altura:** 1520 msnm

**Teléfono:** 032919128 / 032919129 **Fax:** 032919128

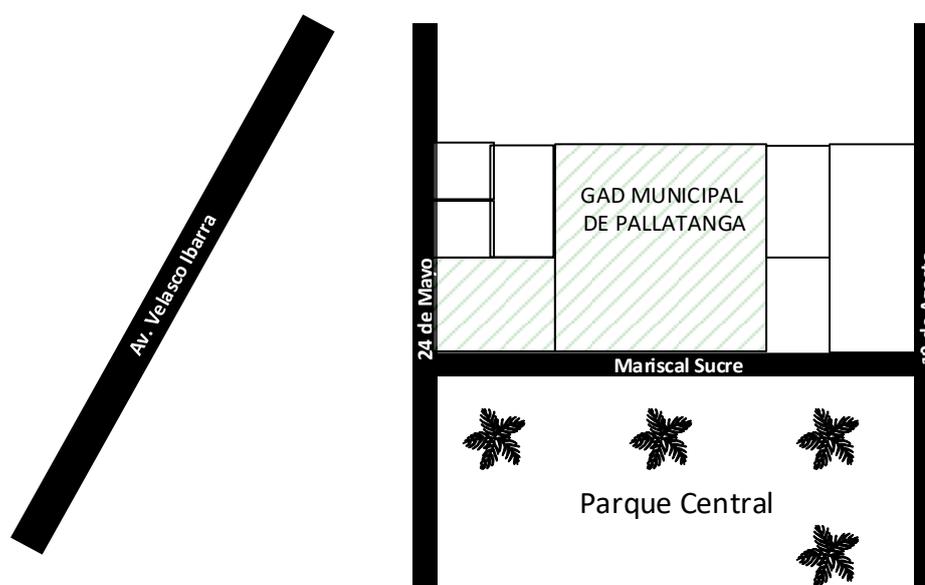
**E-mail:** [gadpallatanga@gmail.com](mailto:gadpallatanga@gmail.com) **Web:** [www.municipiodepallatanga.gob.ec](http://www.municipiodepallatanga.gob.ec)

#### **4.2.5. Plano de ubicación**

En la siguiente gráfica se puede apreciar la ubicación de la institución:

## Gráfico N°. 1: Plano de ubicación

### Descripción física del GAD Pallatanga



La construcción es moderna, tiene cuatro plantas que en conjunto suman una superficie de construcción de 600m<sup>2</sup>, en la primera planta, se encuentra el auditorio municipal con una capacidad para doscientas personas, la planta dos en la que se pueden encontrar los servicios ciudadanos de recaudación, avalúos y catastros, rentas, gestión turística; la tercera planta es en la que se distribuye las áreas administrativas y técnicas, aquí se ubican la alcaldía, la dirección administrativa, compras públicas, planificación, obras públicas, tecnologías de la información, sindicatura, talento humano, secretaría municipal y de concejo, auditoría, ambiente, cultura, apoyo productivo y registro de la propiedad. La última planta está conformada por las oficinas de gestión financiera (dirección, contabilidad y tesorería) asesoría de alcaldía, comunicación social, sala de reuniones de concejo municipal y oficinas de atención de los concejales municipales.

#### 4.2.6. Servicios

De acuerdo a las competencias exclusivas que determina el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los municipios, dotarán de servicios públicos: agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental.

A más de estas, otros servicios que brinda son: arrendamiento de espacios en el mercado municipal, en espacios de comida típica, venta de bóvedas en el cementerio, servicio de desposte y otros en el Camal municipal, ocupación de la vía pública, atención al adulto mayor.

#### **4.2.7. Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es una entidad estatal que en cumplimiento de sus funciones y competencias, administra, gestiona y distribuye de manera planificada los recursos económicos, generando desarrollo y brindando atención de calidad con calidez.

#### **4.2.8. Visión**

Hacer del GADM Pallatanga una organización objetiva, eficaz, descongestionada, participativa, un ejemplo de desarrollo, que gestione productos y servicios de calidad competitivo en el escenario nacional e internacional.

#### **4.2.9. Objetivos**

De acuerdo a los objetivos estratégicos que se manejan en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se determinan como objetivos estratégicos los siguientes:

- Proyectar al cantón Pallatanga como un referente en el manejo responsable de recursos naturales, a través de la aplicación de estrategias que aseguren la conservación de los hábitats y de esta manera coadyuvar a los procesos de desarrollo sostenible generando el buen vivir de las ciudadanas y ciudadano del cantón.
- Contribuir para el mejoramiento de calidad de vida en la población, incrementando los ingresos económicos en las familias, fortaleciendo capacidades y potencialidades en el ámbito agropecuario, comercio y turismo, mediante un manejo sostenible de los recursos naturales.
- Ofrecer al ciudadano servicios de calidad para garantizar el buen vivir, generando rentas responsables y adecuadas a las realidades, respetando las competencias establecidas en la ley y gestionando el desarrollo local de manera coordinada, participativa e incluyente.

- Generar políticas públicas que generen ordenamiento en el territorio para proyectar el desarrollo de manera adecuada, coordinada, integral y participativa.

#### **4.2.10. Estructura Organizacional**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga es la institución encargada de la construcción y promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio que determina la Constitución de la República y las Leyes correspondientes.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, dispone de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos, emitida mediante Resolución Administrativa N° 16 GADMP-A, el 29 de agosto del 2014.

El Estatuto Orgánico por procesos se ha convertido en una herramienta indispensable para la operatividad de GADM, ya que instaura su razón de ser, su modo de operar y los productos y servicios que presta a las ciudadanas y ciudadanos del cantón Pallatanga. Así mismo el Estatuto Organizacional establece la cadena de valor y el mapa de procesos de acuerdo a las demandas y necesidades institucionales:

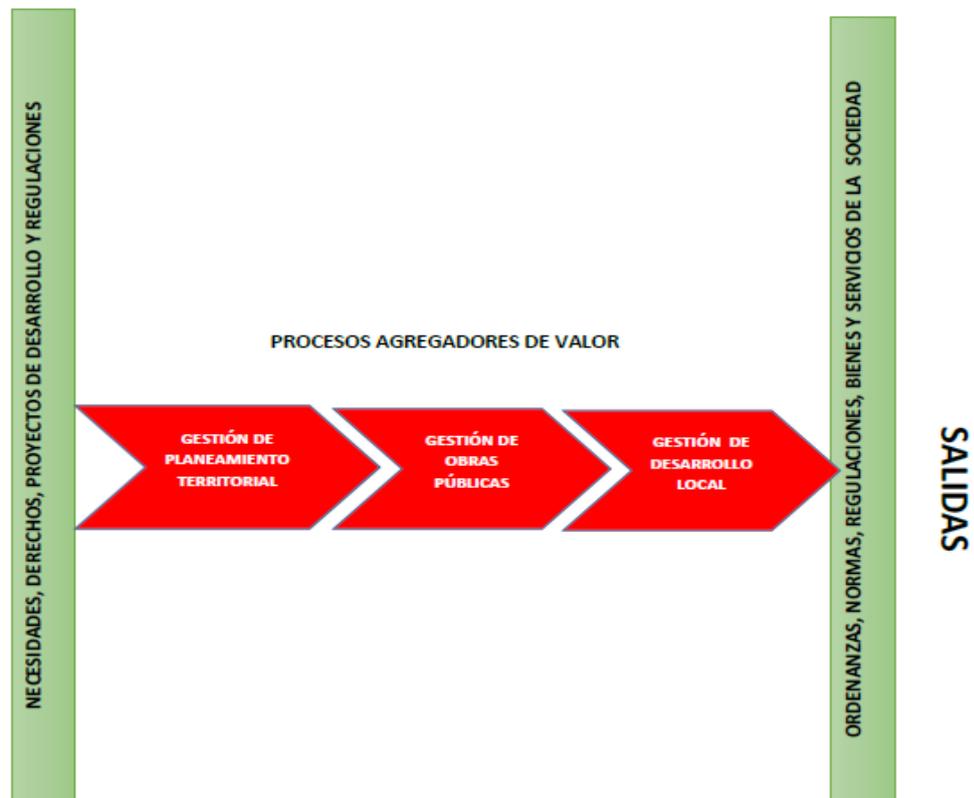
##### **a) Cadena de Valor**

En esta cadena de valor, se consideran como elementos de entrada las necesidades ciudadanas, considerando que el cantón tiene 47 comunidades y 23 barrios, si se agrupan las necesidades respecto al presupuesto central limitado y pocas rentas propias anuales, se denota que las necesidades son más y la insatisfacción de la ciudadanía va en aumento.

Para ello en función del modelo de gestión actual, la administración municipal busca fortalecer los procesos generadores de valor, como son Gestión de Planificación, Gestión de Obras Públicas y Gestión de Desarrollo Local, de manera que las necesidades, proyectos y requerimientos ciudadanos sean viabilizados de manera oportuna y eficiente para generar una gestión municipal efectiva; para ello como elementos de salida de la cadena de valor, se generan ordenanzas, normas, regulaciones,

y servicios ciudadanos, los que deben ser garantizados para dar cumplimiento a las disposiciones constitucionales y otros cuerpos legales de carácter nacional.

**Gráfico N°. 2: Procesos agregadores de valor**



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos

Elaborado: Equipo Técnico 2014.

## b) Estructura Orgánica por Procesos

La Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga de acuerdo a la Norma Técnica establecida en Resolución SENRES-PROC-2006-0000046 del 30 de marzo 2006, determina cuatro elementos:

- A. Unidades administrativas;
- B. Niveles jerárquicos;
- C. Líneas de autoridad y responsabilidad; y,
- D. Organigrama estructural.

Al respecto, se puede manifestar que las **Unidades Administrativas** son el resultado evidente del portafolio de productos, la cadena de valor institucional y el mapa de procesos, estos insumos nos permiten identificar las unidades administrativas, tomando en cuenta su inter- relacionamiento con la organización.

**Tabla N°. 5: Estructura y capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado**

<b>Niveles organizacionales</b>	<b>Unidades administrativas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
Directivo	Concejo Municipal	Gobernantes	Son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.
	Alcaldía		
	Vicealcaldía		
	Sistema de Participación Ciudadana		
Asesor	Auditoría Interna	Habilitantes de Asesoría	Suministra asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
	Procuraduría Síndica		
	Planificación Institucional		
	Comunicación Social		
	Asesoría General		
Apoyo	<b>Gestión Administrativa</b>	Habilitantes de Apoyo	Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y facilitando alcanzar sus objetivos
	Gestión Financiera		
	Secretaría General		

<b>Niveles organizacionales</b>	<b>Unidades administrativas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
Operativo	Gestión de Planeamiento Territorial	Procesos Agregadores de Valor	Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución
	Gestión de Obras Públicas		
	Gestión de Desarrollo Local		

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos

Elaborado: Equipo Técnico 2014.

### **Niveles Jerárquicos**

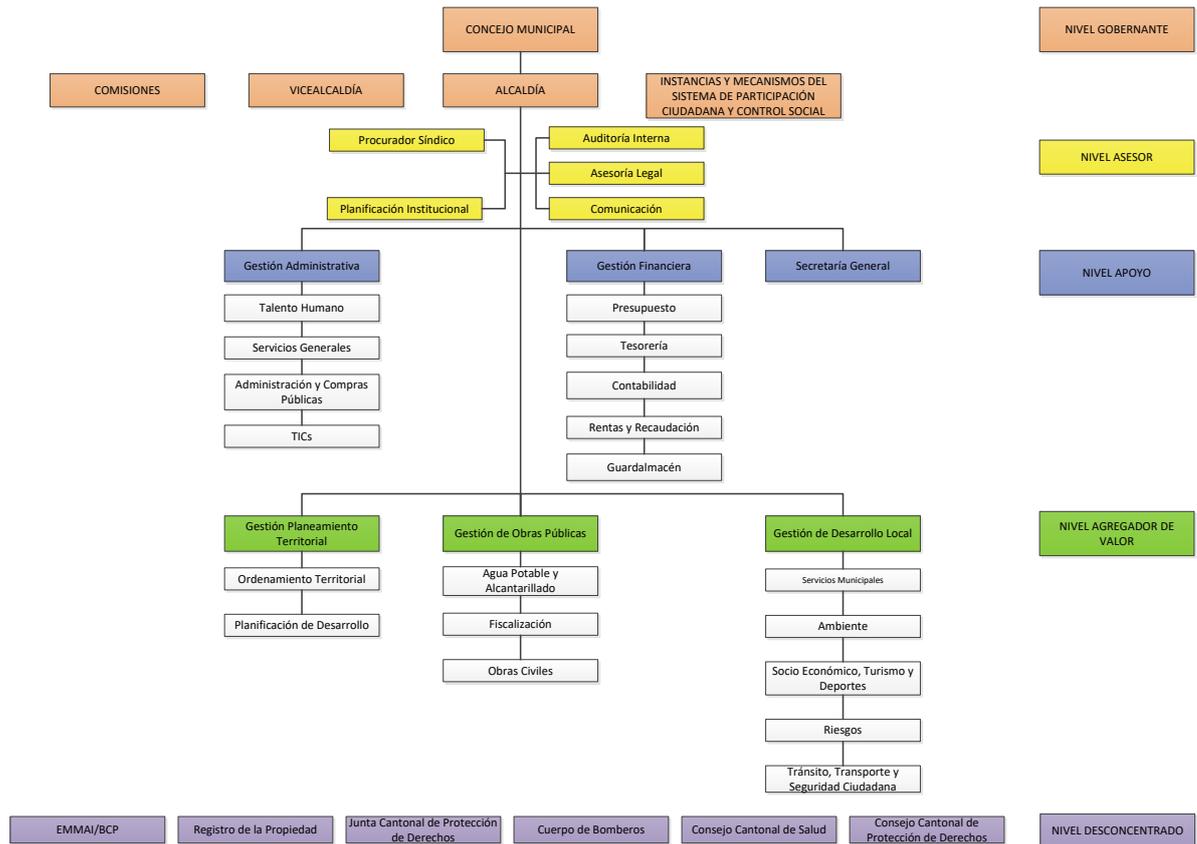
Son los niveles administrativos que se adopta en el GADM de Pallatanga para que se facilite la construcción de productos y servicios y en consecuencia el cumplimiento de la misión y los objetivos de cada una de las unidades administrativas.

**Tabla N°. 6: Niveles jerárquico**

<b><u>Directivo.</u></b> Direcciona a la organización para el cumplimiento de su misión.
<b><u>Asesor.</u></b> Suministra asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
<b><u>Apoyo.</u></b> Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y facilitando alcanzar sus objetivos.
<b><u>Operativo.</u></b> Son los encargados directos de la ejecución de productos y servicios a los usuarios externos.

## Organigrama Estructural

Gráfico N°. 3: Estructura orgánica



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos

Elaborado: Equipo Técnico 2014.

### 4.2.11. Reglamento Interno de Trabajo

Capítulo I. Objeto y ámbito de aplicación

Capítulo II. De la contratación de los trabajadores

Capítulo III. De la administración de los trabajadores

Capítulo IV. De las obligaciones de los trabajadores

Capítulo V. De las obligaciones patronales

Capítulo VI. Del horario del trabajo

Capítulo VII. De los permisos

Capítulo VIII. El desempeño de las funciones de la residencia de trabajo.

Capítulo IX. De las vacaciones

Capítulo X. De la terminación de la relación laboral

Capítulo XI. De las prohibiciones

Capítulo XII. Del régimen disciplinario

Capítulo XIII. De las relaciones laborales

Capítulo XIV. Procedimiento y recursos.

Capítulo XV. De la prescripción

Capítulo XVI. Disposiciones generales

Capítulo XVII. Disposiciones transitorias

#### **4.2.12. Identificación de Factores Claves del Medio Interno**

Es importante determinar que para generar esta matriz, se debe confrontar y valorar las fortalezas y debilidades considerando para ello diez variables que a criterio sean factores claves dentro de la institución.

Para la ponderación de cada variable ella será valorada entre 0 y 1, por lo tanto el máximo a alcanzar será 1. Además se ha determinado parámetros para la clasificación que son los siguientes:

Debilidad menor      1

Debilidad importante    2

Fortaleza menor      3

#### Fortaleza importante 4

Seguidamente se multiplicarán los valores de ponderación y clasificación de cada factor interno para obtener el resultado ponderado, mismo que si es menor al promedio de 2,5 implica que la institución tiene debilidades y por el contrario fortalezas si el resultado ponderado es mayor al promedio 2,5.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS- EFI			
FACTOR INTERNO CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>DEBILIDADES</b>			
Desarticulación entre la autoridad y las unidades administrativas	0,10	2	0,20
Inexistencia de un manual de funciones	0,15	2	0,30
Inexistencia de un manual de procesos	0,15	2	0,30
Personal poco capacitado	0,15	1	0,15
Ordenanzas para la administración pública desactualizadas	0,10	2	0,20
<b>FORTALEZAS</b>			
Plan de Ordenamiento Territorial que exige cambios institucionales	0,10	4	0,40
Existe una Unidad de Auditoría Interna	0,05	3	0,15
Se generan Herramientas de Planificación interna (POA)	0,05	3	0,15
Se ha priorizado el fortalecimiento político institucional	0,10	4	0,40
Voluntad política para el cambio	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,45</b>

El resultado ponderado obtenido, nos indica que la institución, posee más debilidades que fortalezas, está cerca del umbral de equilibrio, sin embargo hay que transformar las debilidades en fortalezas, para cumplir los objetivos institucionales.

#### 4.2.13. Identificación de Factores Claves del Medio Externo

Es importante determinar que para generar esta matriz, se debe confrontar y valorar las oportunidades y amenazas considerando para ello diez variables que a criterio sean factores claves para de la institución.

Para la ponderación de cada variable ella será valorada entre 0 y 1, por lo tanto el máximo a alcanzar será 1. Además se ha determinado parámetros para la clasificación que son los siguientes:

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Seguidamente se multiplicarán los valores de ponderación y clasificación de cada factor externo para obtener el resultado ponderado, mismo que si es menor al promedio de 2,5 implica que la institución presenta más amenazas y por el contrario tiene más oportunidades si el resultado ponderado es mayor al promedio 2,5.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS- EFE</b>			
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Presupuesto nacional disminuido	0,10	2	0,20
Aplicación de sanciones por incumplimiento de normativas	0,20	1	0,20
Apoyo de instituciones externas limitado	0,10	2	0,20
Desestabilización política por insatisfacción ciudadana	0,10	1	0,10
SENPLADES sancione al GAD por incumplimiento del PD&OT	0,15	2	0,30
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Instituciones que fomentan el fortalecimiento institucional	0,10	3	0,30
Hay presencia de veedurías ciudadanas respecto a la gestión política administrativa de las autoridades	0,05	4	0,20
Hay eventos auspiciados por instituciones externas de capacitación para mejorar la gestión administrativa	0,05	3	0,15
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales	0,05	4	0,20
La Aso. Municipalidades del Ecuador (AME) genera espacios de asesoría para los GAD's	0,10	4	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,25</b>

El resultado ponderado obtenido, nos indica que la institución, se enfrenta a amenazas, las que debe controlar fortaleciéndose internamente, además debe generar mayores oportunidades para generar un ambiente adecuado entre el proceso Político Administrativo y la ciudadanía.

#### 4.2.14. Consolidación de Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Desarticulación entre la autoridad y las unidades administrativas	Presupuesto nacional disminuido
Inexistencia de un manual de funciones	Aplicación de sanciones por incumplimiento de normativas
Inexistencia de un manual de procesos	Apoyo de instituciones externas limitado
Personal poco capacitado	Desestabilización política por insatisfacción ciudadana
Ordenanzas para la administración pública desactualizadas	SENPLADES sancione al GAD por incumplimiento del PD&OT
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Plan de Ordenamiento Territorial que exige cambios institucionales	Instituciones que fomentan el fortalecimiento institucional
Existe una Unidad de Auditoría Interna	Hay presencia de veedurías ciudadanas respecto a la gestión política administrativa de las autoridades
Se generan Herramientas de Planificación interna (POA)	Hay eventos auspiciados por instituciones externas de capacitación para mejorar la gestión administrativa
Se ha priorizado el fortalecimiento político institucional	Establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales
Voluntad política para el cambio	La Aso. Municipalidades del Ecuador (AME) genera espacios de asesoría para los GAD's

#### **4.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015.

Pallatanga, 15 de Agosto de 2016

Sección: Auditoría

Asunto: Orden de Trabajo

Señora.

María Josefina Lliquín Minaya

AUDITORA

Presente.-

Para dar cumplimiento a la solicitud establecida en el oficio N° 001-AA-GADMP-2016 en la que se peticiona la realización de una Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Pallatanga con el contrato suscrito con el Gobierno Autónomo descentralizado municipal de Pallatanga respecto al período comprendido entre enero 01 y diciembre 31 del 2015. Se autoriza para que desarrolle mencionada Auditoría cumpliendo los siguientes objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de la misión, visión, metas, objetivos, políticas, planes y procedimientos de la Dirección de Gestión Administrativa.
- Determinar el grado de confiabilidad de la Estructura de Control Interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa.

La realización del presente trabajo estará a su cargo y responsabilidad, mismo que tendrá un plazo de ejecución de 60 días laborables, incluida la discusión del borrador del informe.

Atentamente

Dra. Teresa Picoita

**AUDITORA GENERALINTERNA DEL GADMP**

**4.3.1. Análisis y Diagnóstico General de la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga**

**Objetivo:** Preparar la documentación necesaria mediante la utilización de formatos emitidos por la Contraloría General del Estado con el objeto de obtener un conocimiento integral de la Dirección de Gestión Administrativa

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORA DO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore y entregue una Carta al Director Administrativo para dar a conocer el inicio el trabajo a realizarse	<b>CA 1/1</b>	M.J.LL.M	16/08/2016
2	Realice una entrevista al Director de Gestión Administrativa	<b>ED 1/4 - ED 4/4</b>	M.J.LL.M	19/08/2016
3	Elabore la Planificación Preliminar de Auditoría	<b>PP 1/6 - PP 6/6</b>	M.J.LL.M	01/09/2016
4	Analice y evalúe la Misión	<b>AEM 1/2 - AEM 2/2</b>	M.J.LL.M	02/09/2016
5	Analice y evalúe la Visión	<b>AEV 1/2 - AEV 2/2</b>	M.J.LL.M	02/09/2016

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CARTA DE AUDITORIA**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CA 1/1**

Oficio .N° 001-EAI-CE-2016

Pallatanga, 16 de Agosto de 2016

**Dependencia:** Auditoría

**Asunto:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXÁMEN

Señores

FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVA GAD PALLATANGA

Presente.-

De mi consideración:

En cumplimiento al compromiso adquirido con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y sus autoridades, notifico a ustedes que en calidad de Auditora Externa, se dará inicio a una Auditoría Administrativa para la Dirección de Gestión Administrativa, por el período comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre del 2015.

Mucho agradeceré a ustedes se sirvan presentar la documentación que se requiera para el efecto, así como su presencia de ser necesario para el desarrollo normal del procedimiento que se desarrolle.

Atentamente,

Sra. María Lliquín Minaya

**AUDITORA**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENTREVISTA AL DIRECTOR**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**ED 1/4**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	19/08/2016

**Nombre del Entrevistado:** Sr. Fernando Naranjo

**Cargo:** Director de Gestión Administrativa

**Entrevistadora:** María Lliquín M.

**Fecha:** 19 de Agosto de 2016

**Hora:** 08h30

**Lugar:** Despacho Dirección de Gestión Administrativa GADMP

**Tiempo:** 30 minutos

### **Objetivo de la Entrevista**

Informar el inicio de la Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del GAD Pallatanga, conforme al Plan de Auditoría, y así contribuir al mejoramiento de la gestión municipal.

### **Procedimiento**

- Explicar al Director de Gestión Administrativa municipal, el objetivo y alcance de la Auditoría.
- Solicitar al Director de Gestión Administrativa municipal el criterio correspondiente a la situación actual en la que se encuentra su dependencia y la municipalidad.
- Requerir información respecto a los servicios que presta el Municipio.

### **Desarrollo**

#### **A. Datos Generales**

**Razón Social:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga

**Fecha de creación:** 13 de Mayo de 1986

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENTREVISTA AL DIRECTOR**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**ED 2/4**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	19/08/2016

**Localización Geográfica:** Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga, Parroquia Matriz

**Dirección:** Mariscal Sucre y 24 de Mayo (esq.)

**Teléfono:** 032919128 / 032919129

**RUC:** 0660001090001

**Tipo de Contribuyente:** Especial

**Actividad Económica:** Prestación de Servicios Públicos

**Representante Legal:** Dr. Lenin Broz Tito Ruilova

**B. Conocimiento de la Institución**

**Número de Trabajadores:** 62 (mujeres 10 hombres 52)

**Número de Empleados:** 51 (mujeres 23 hombres 28)

**Número de Trabajadores de la Dirección Administrativa:** 6 trabajadores

**Número de Empleados de la Dirección Administrativa:** 8 empleados

**Servicios que presta el Municipio:**

Al ser una entidad pública sin fines de lucro, se tiene: servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, agua potable, mercado, plaza de rastros, camal, parques y espacios públicos.

**Servicios que presta la Dirección de Gestión Administrativa**

El servicio es institucional en el medio interno, procurando facilitación las actividades en las dependencias municipales garantizando el cumplimiento de los procesos internos para la

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENTREVISTA AL DIRECTOR**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**ED 3/4**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	19/08/2016

adquisición de bienes, suministros, adecuación y mantenimiento de instalaciones así como seguridad en áreas y bienes institucionales.

**C. Información adicional requerida**

**¿Se realiza a través de la Dirección Administrativa reuniones de trabajo periódicas con los integrantes del equipo de trabajo bajo su responsabilidad?**

No se cuenta con una planificación de seguimiento, sin embargo las reuniones son esporádicas con el equipo de trabajo de las unidades a cargo de la Dirección de Gestión Administrativa.

**¿Evalúa la Dirección Administrativa los resultados de las diversas áreas bajo su cargo?**

Las evaluaciones que se realizan son al talento humano respecto de su gestión administrativa, pues no existe un manual de funciones a nivel institucional que permita generar herramientas de evaluación adecuadas y dar el seguimiento a los procesos internos.

**¿Presenta a su inmediato superior (Alcalde) los informes correspondientes de los resultados de su gestión?**

Sí, de manera semestral se presenta el informe de gestión de la Dirección de Gestión Administrativa, sin embargo los informes no evidencian a través de indicadores el nivel de cumplimiento y eficiencia de la gestión, pues no se han construido herramientas estadísticas para este fin. Dichos informes sirven como herramienta para el proceso institucional de rendición de cuentas, que se lo realiza cada año a la ciudadanía, para información, conocimiento, seguimiento y aprobación de gestión.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENTREVISTA AL DIRECTOR**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**ED 4/4**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	19/08/2016

**¿Coordina la Dirección Administrativa todas las actividades institucionales?**

Específicamente las actividades propias de la dirección y otras emanadas desde la autoridad, sin embargo hay cierto grado de sinergia con otras direcciones y unidades administrativas, lo que genera conflictos internos y retrasa los procesos institucionales.

**¿La Dirección de Gestión Administrativa, elabora y da seguimiento a su Plan Operativo Anual?**

El Plan Operativo Anual es coordinado con las unidades que dependen de la Dirección de Gestión Administrativa, se da el seguimiento adecuado al mismo.

**¿Cuenta la Dirección de Gestión Administrativa con una Planificación Estratégica y se evalúa su cumplimiento?**

No se cuenta con una planificación estratégica, se asume la planificación macro que se determina en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial institucional.

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

#### **4.3.2. Planificación Preliminar**

##### **1. Motivo del examen**

El presente examen de auditoría, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo determinada en el oficio Nro. 253-DGA-GADMP-2016 emitido por la Dirección Administrativa y autorizada por el señor Alcalde Dr. Lenin Broz Tito Ruilova, de fecha 14 de agosto de 2016, disponiendo a la Auditora María Josefina Lliquín Minaya, se proceda conforme lo estipulan las normas de Contraloría y herramientas de Auditoría, de manera que la institución cuente con un documento que permita tomar decisiones.

##### **2. Objeto del examen**

- Evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, planes y procedimientos, mediante la presentación de indicadores.
- Analizar la estructura de control interno en la Dirección de Gestión Administrativa institucional.
- Generar elementos de juicio para la toma de decisiones a partir de conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión del área de estudio.
- Emitir un informe final respecto al examen de auditoría.

##### **3. Alcance del examen**

El examen de Auditoría se realizará en el período comprendido entre el 01 de Enero y 31 de Diciembre de 2015 para el área de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

##### **4. Base legal**

Para el desarrollo del presente examen se consideran las normativas externas e internas al respecto, así se tiene:

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

- Constitución del Ecuador
- Código Civil
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Código de Trabajo
- COOTAD

#### **5. Estructura orgánica**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, dispone de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos, emitida mediante Resolución Administrativa N° 16 GADMP-A, el 29 de agosto del 2014.

El Estatuto Orgánico por procesos se ha convertido en una herramienta indispensable para la operatividad de GADM, ya que instaure su razón de ser su modo de operar y los productos y servicios que presta a las ciudadanas y ciudadanos del cantón Pallatanga. Así mismo el Estatuto Organizacional establece la cadena de valor y el mapa de procesos de acuerdo a las demandas y necesidades institucionales.

#### **➤ Estructura Orgánica por Procesos**

La Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga de acuerdo a la Norma Técnica Resolución SENRES-PROC-2006-0000046 del 30 de marzo 2006, establece cuatro elementos:

- A.** Unidades administrativas;
- B.** Niveles jerárquicos;
- C.** Líneas de autoridad y responsabilidad; y,
- D.** Organigrama estructural.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 AUDITORIA EXTERNA – PLANIFICACIÓN  
 PRELIMINAR  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**PP 3/6**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

**A. UNIDADES ADMINISTRATIVAS.** El portafolio de productos, la cadena de valor institucional y el mapa de procesos permite identificar las unidades administrativas, tomando en cuenta su inter- relacionamiento con la organización.

**Tabla N° 1.** Estructura y capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado

<b>NIVELES ORGANIZACIONALES</b>	<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Directivo	Concejo Municipal	Gobernantes	Son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.
	Alcaldía		
	Vicealcaldía		
	Sistema de Participación Ciudadana		
Asesor	Auditoría Interna	Habilitantes de Asesoría	Suministra asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
	Procuraduría Síndica		
	Planificación Institucional		
	Comunicación Social		
	Asesoría General		
Apoyo	Gestión Administrativa	Habilitantes de Apoyo	Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y facilitando alcanzar sus objetivos
	Gestión Financiera		
	Secretaría General		

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROCESOS	DESCRIPCIÓN
Operativo	Gestión de Planeamiento Territorial	Procesos Agregadores de Valor	Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución
	Gestión de Obras Públicas		
	Gestión de Desarrollo Local		

*Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos*

*Elaborado: María Lliquín*

## B. NIVELES JERÁRQUICOS

Son los niveles administrativas que se adapta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga que facilite la construcción de productos y servicios y en consecuencia el cumplimiento de la misión y los objetivos de cada una de las unidades administrativas.

**Directivo.** Direcciona a la organización para el cumplimiento de su misión.

**Asesor.** Suministra asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

**Apoyo.** Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y facilitando alcanzar sus objetivos.

**Operativo.** Son los encargados directos de la ejecución de productos y servicios a los usuarios externos.

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

**6. Funcionarios del área**

De acuerdo a la nómina de empleados y trabajadores entregada por la Jefatura de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, se tiene que de la Dirección de Gestión Administrativa depende el siguiente talento humano:

<b>Unidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Datos del Personal</b>	<b>Título Académico</b>
Gestión Administrativa	Director	Naranjo Hernández Fernando	Bachiller
Gestión Administrativa	Oficinista	Lliquín Minaya María Josefina	Tecnóloga
Compras Públicas	Técnico	Moreno Lara Amparo Cristina	Ingeniera
Servicios Generales	Coordinador	Suárez López José Iván	Bachiller
Tecnologías de la Información y Comunicación	Técnico	Llerena Veloz Marieta Alexandra	Ingeniera
Talento Humano	Jefe	Romero Borja Mercy Raquel	Bachiller
Proveeduría	Técnico	Hidalgo Castelo Karina del Rocío	Ingeniera
Talleres	Ayudante mecánico	García Cárdenas Edison Fernando	Bachiller
Talleres	Mecánico	Ushca Carchi Carlos Ernesto	Técnico

**7. Financiamiento**

Al ser parte funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y este una institución pública, el financiamiento que recibe corresponde a ingresos permanentes y no permanentes erogados desde el Gobierno Central a través de la cuenta única nacional, además en cumplimiento de las disposiciones legales genera sus propias rentas, mediante el cobro de impuestos, tasas, arriendos, servicios públicos y otros. Mismos que son distribuidos en el Plan Operativo Anual y ejecutados mediante el Plan Anual de Compras.

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/09/2016

**8. Estrategias de Auditoría**

- Se realizó una entrevista al Director Administrativo
  - Entrevista
- Se evaluó y analizó la misión del área
  - Entrevista
  - Encuesta
- Se evaluó y analizó la visión del área
  - Entrevista
  - Encuesta
- Se elaboró y aplicó cuestionario de control interno
  - Indagación
- Se aplicaron indicadores
  - Verificación

**9. Cronograma**

DESARROLLO	CRONOGRAMA															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	■	■														
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN			■	■												
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					■	■	■	■								
ELABORACIÓN DE HALLAZGOS									■	■						
PREPARACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME											■					
LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME												■				
PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL																■

María Josefina Lliquín Minaya  
**AUDITORA**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y  
 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**AEM 1/2**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	02/09/2016

**Motivo:** Determinar si la misión institucional define claramente la orientación que debe seguir el personal

N	PREGUNTAS	Si	No	Observación
1	¿Ha determinado el GADM Pallatanga un concepto adecuado de la Misión que claramente exprese su razón de ser?	9	0	
2	¿Se identifica el quehacer institucional en el enunciado de la misión en el cuyo propósito se cumple en el ciudadano?	7	2	
3	¿La Misión institucional ha sido formulada claramente para la comprensión del servidor municipal?	7	2	
4	¿Se difunde de manera permanente el enunciado de la Misión para mantenerle presente en el personal institucional?	4	5	
5	¿En el enunciado de la Misión se identifican elementos que la distingue de otras instituciones similares?	6	3	
6	¿Se busca desde el personal institucional en base a la Misión una orientación adecuada hacia el ciudadano para generar una adecuada relación?	5	4	
7	¿Los servidores institucionales mantienen presente la responsabilidad de conseguir resultados finales congruentes con la misión del GADM Pallatanga?	9	0	
8	¿Cómo institución y desde todos los niveles, se tiene claro el objetivo institucional?	7	2	
9	¿Las autoridades institucionales replantean los objetivos institucionales respecto a los cambios que surgen y afectan a los servicios que se prestan y a los requerimientos ciudadanos?	9	0	
10	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>18</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y  
 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**AEM 1/2**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	02/09/2016

**CONFIANZA**

= 60 / 81

= 0,7407

= 0,7407 x 100

= 74,07

= **74%**

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

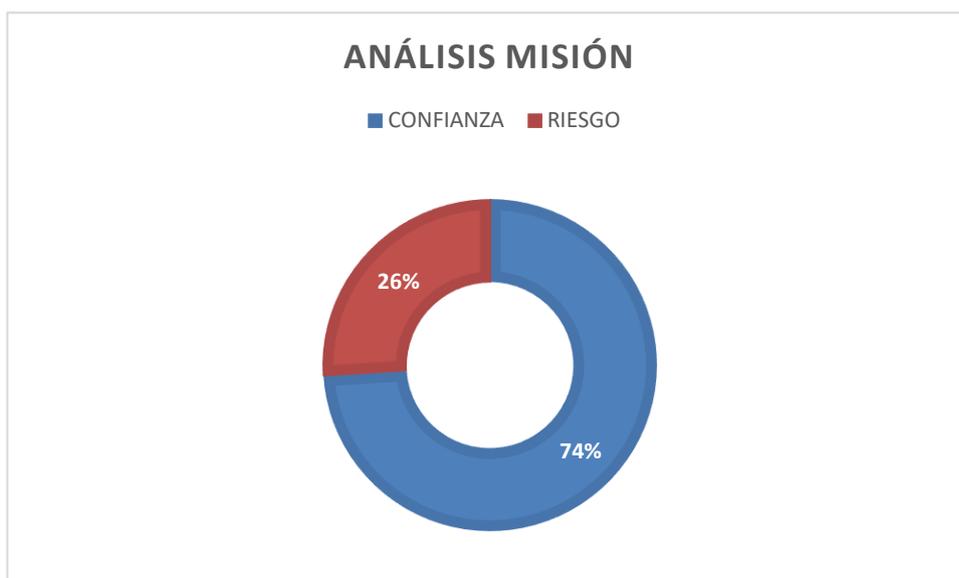
**RIESGO**

= 100-74

= 26

= **26%**

<b>CONFIANZA</b>	74%	<b>MODERADO</b>
<b>RIESGO</b>	26%	<b>MODERADO</b>



Gráficamente se puede determinar que las dos variables se encuentran en el nivel moderado, por lo que desde la parte administrativa pertinente debe generarse mayor confianza hacia los trabajadores para el cumplimiento de la misión institucional así como satisfacer los requerimientos del cliente.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y  
 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**AEV 1/2**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	02/09/2016

**Motivo:** Determinar si la visión institucional define claramente lo que se quiere a largo plazo

N°	PREGUNTAS	Si	No	Observaciones
1	¿Ha determinado el GADM Pallatanga una visión que defina lo que quiere a largo plazo?	9	0	
2	¿La Visión institucional ha sido formulada bajo un enunciado claro y comprensivo?	6	3	
3	¿El concepto de la visión denota el valor que se estará creando para los beneficiarios?	6	3	
4	¿Se ha difundido la visión institucional de forma permanente entre el personal institucional?	3	6	
5	¿Se busca desde lo institucional difundir la visión en todos los medios y formas para garantizar su presencia en el tiempo?	3	6	
6	¿Los programas, planes, proyectos, actividades, acciones, estrategias y demás prácticas técnicas administrativas son coherentes con la visión planteada?	7	2	
7	¿La visión en sí misma es deseable entre sus receptores, de manera particular en el personal porque se pueden identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento?	8	1	
8	¿Desde la alta dirección (nivel directivo y asesor) en base al contenido de la visión se cree que es posible alcanzarla?	8	1	
<b>10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>22</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y**  
**EVALUACIÓN DE LA VISIÓN**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**AEV 1/2**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 02/09/2016

**CONFIANZA**

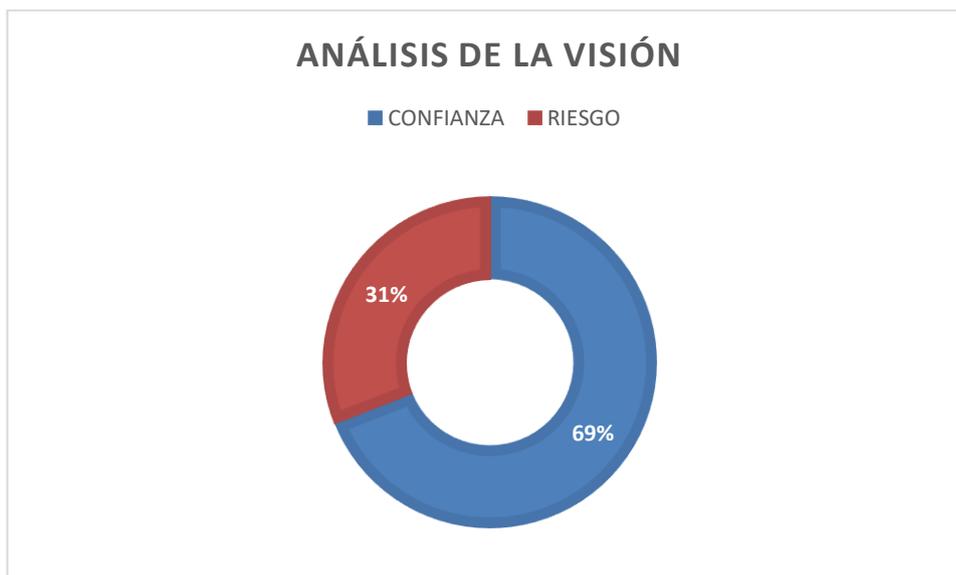
= 50 / 72  
 = 0,6974  
 = 0,6974 x 100  
 = 69,44  
 = **69%**

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

**RIESGO**

= 100-69  
 = 31  
 = **31%**

<b>CONFIANZA</b>	69%	<b>MODERADO</b>
<b>RIESGO</b>	31%	<b>MODERADO</b>



Luego del análisis respectivo, se determina que el nivel de confianza respecto de la visión por parte del trabajador es del 69% es decir moderado, evidentemente, algo pasa, las ponderaciones reflejan la problemática en la difusión por lo tanto se deben tomar los correctivos necesarios para mejorar la confianza y cumplir la visión institucional.

## EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

#### Objetivo

- Programar en detalle los procedimientos de Auditoría a utilizar, así como tiempo, responsables y recursos necesarios, mediante la utilización de papeles de trabajo con la finalidad de identificar la realidad de la institución

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Evalúe y aplique cuestionarios de control interno	<b>CI/CS/1/35 - CI/CS/35/35</b>	M.J.L.M	15/09/2016 20/09/2016 22/09/2016
2	Elabore la hoja de trabajo de las conclusiones y recomendaciones de hallazgos de cada uno de los componentes de Control Interno	<b>RH/CI/1/8 - RH/CI/1/8</b>	M.J.L.M	26/09/2016
3	Elabore, aplique y tabule las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores del GAD Pallatanga	<b>EET/CI/1/13 - EET/CI/1/13</b>	M.J.L.M	06/10/2016
4	Realice el análisis de los perfiles mínimos requeridos de la Dirección Administrativa	<b>APP/1/3 - APP/3/3</b>	M.J.L.M	28/10/2016
5	Realice el análisis de las remuneraciones del personal de la Dirección Administrativa	<b>AR/1/2 – AR2/2</b>	M.J.L.M	31/10/2016
6	Examen de las áreas críticas mediante indicadores de gestión	<b>IG/1/3 – IG/3/3</b>	M.J.L.M	01/11/2016
7	Hoja de procedimiento de flujograma	<b>PF/1-2 – PF2/2</b>	M.J.L.M.	01/11/2016

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 1/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

**COMPONENTE:** Ambiente de control

**SUBCOMPONENTE:** Valores de integridad y ética

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el GAD municipal de Pallatanga, establece valores éticos basados en estándares de conducta para mantener una cultura organizacional.

**INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Posee la institución un código de ética?		X		X		X	D1. La institución no cuenta con una normativa que rija el comportamiento del funcionario en la institución.
2	¿Se mantiene permanente difusión sobre el tema valores y ética en la institución?		X		X		X	D2. El personal no ha sido capacitado sobre estos temas
3	¿En la institución existe una persona a quienes el personal desee imitar?	X		X		X		
4	¿Existen sanciones para quienes no procedan dentro de la integridad y la ética?	X		X		X		De acuerdo a la LOSEP
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 2/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

CP= 6 / 12

CP= 0,50

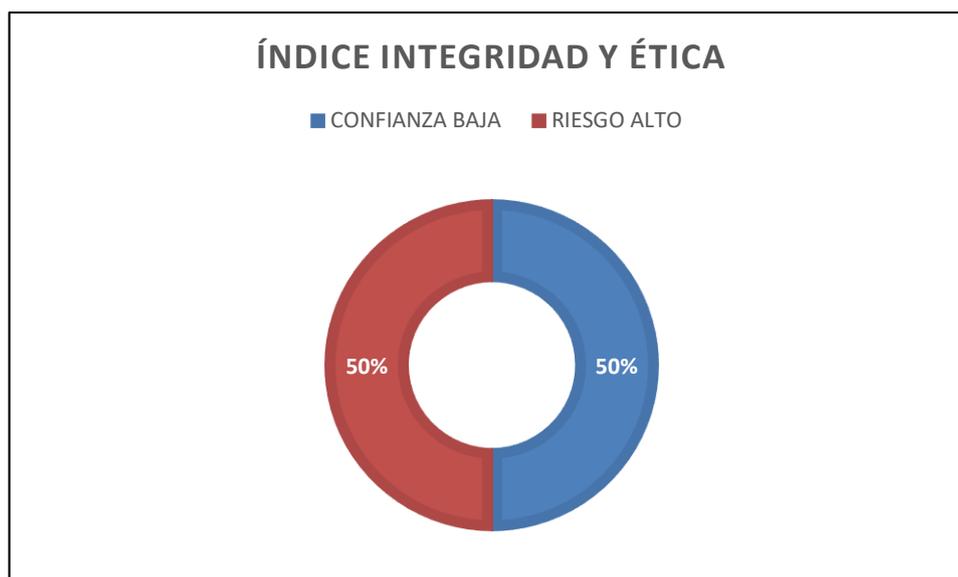
CP= 0,50 x 100

CP= 50%

**CONFIANZA: 50%**

**RIESGO: 50%**

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



Después de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Integridad y Ética, tiene un nivel de confianza BAJO (50%) y un riesgo ALTO (50%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 3/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Compromisos con la competencia profesional del personal

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el GAD Municipal de Pallatanga, se interesa por el grado de competencia profesional, habilidad y conocimiento necesaria para garantizar eficiencia.

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Respecto a la función específica del funcionario, existe documentos formales o informales que las determinen?	x		x		x		D4 La institución no cuenta con un manual de funciones.
2	¿Se analizan los conocimientos y habilidades necesarias para realizar de manera adecuada las funciones determinadas?		x		x		x	D5 Se delegan funciones de acuerdo a la necesidad institucional.
3	¿El GAD municipal de Pallatanga, se preocupa por la formación constante de su talento humano?		x		x		x	D6 Se determina que no existe un plan de capacitación.
4	¿Demuestra el funcionario el deseo de superarse para contribuir con el fortalecimiento institucional?	x		x		x		
5	¿Los niveles jerárquicos, valoran sus habilidades para beneficio institucional?		x		x		x	D7 Se delega actividades rutinarias

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**CI/CS/ 4/35**

Elaborado por: **MJLLM**

Fecha: **15/09/2016**

<b>COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿Conoce desde la dependencia pertinente si existen planes de capacitación para el personal?		x		x		x	D8 Existe un plan de capacitación por dirección que no se cumple
7	¿Se capacita de manera permanente al personal institucional?		x		x		x	D9 Existe un plan de capacitación institucional que se aplica parcialmente
8	¿Se evalúa el desempeño de los funcionarios municipales?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	

CP= 9 / 24

CP= 0,375

CP= 0,375 x

CP= 37,50

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

100

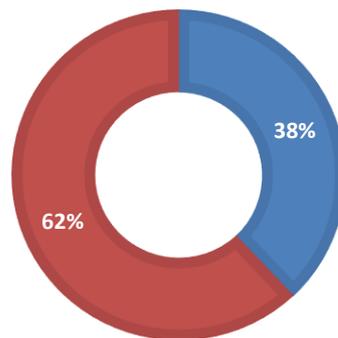
**CONFIANZA: 38%**

**RIESGO: 62%**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

### COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL

■ CONFIANZA BAJA ■ RIESGO ALTO



De manera clara se observa respecto a la competencia profesional del personal institucional un RIESGO ALTO (62%) en consideración a que los gobiernos autónomos descentralizados deben cumplir competencias específicas determinadas por la Constitución. La CONFIANZA BAJA (38%) determina que el funcionario no es partícipe de los procesos de fortalecimiento institucional, pese a la intensión de superarse, no existe la predisposición desde los espacios de decisión para hacerlo.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CSI/ 6/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Filosofía administrativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el GAD municipal de Pallatanga, existe el interés por llevar una información financiera adecuada y coordinada con la Dirección Administrativa institucional y otras dependencias.

FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Al realizar la Planificación, la dirección analiza detenidamente las capacidades para la ejecución y cumplimiento?	x		x		x		
2	¿Se delega responsabilidades a los funcionarios al momento de planificar y ejecutar?	x		x		x		
3	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas de las áreas financiera y administrativa?	x		x		x		
4	¿Existe un control permanente del área administrativa respecto a las operaciones financieras?		x		x		x	D10 Al ser una dirección nueva desconoce las actividades a realizar
5	¿Los niveles jerárquicos, verifican permanentemente las operaciones financieras institucionales?	x		x		x		
6	¿Se mantiene en red la información financiera entre los entes Administrativo, Financiero, Planificación, y autoridades?		x		x		x	D11 Solo maneja el sistema SINFO el área financiera
7	¿Se demuestra una actitud responsable para la generación de información financiera y de gestión institucional?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CSI/ 7/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

CP= 15 / 21

CP= 0,7142

CP= 0,7142 x

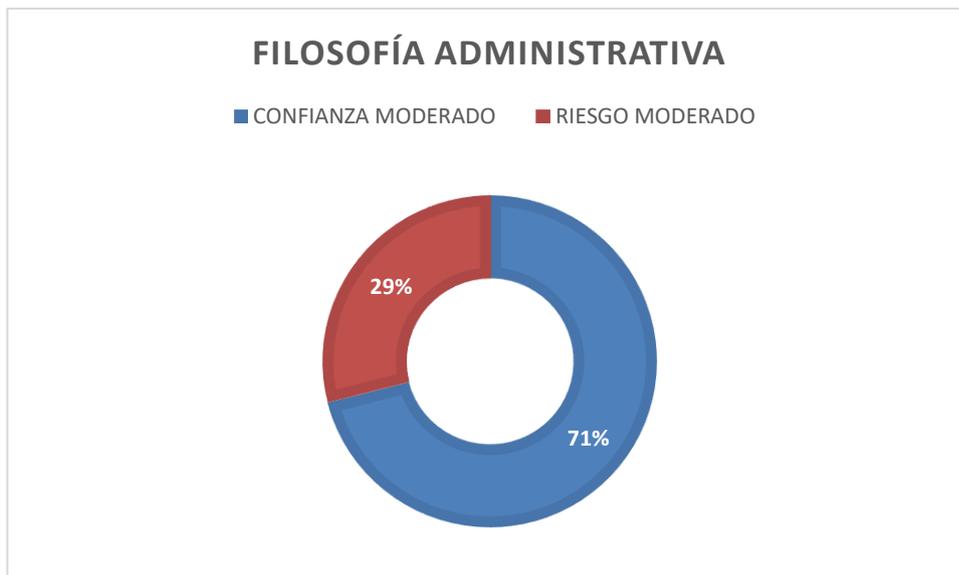
CP= 71,42

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

100

**CONFIANZA: 71%**

**RIESGO: 29%**



Para el análisis respectivo, se trata de vincular con la gestión financiera, por lo tanto se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente **Filosofía Administrativa** presenta un nivel de CONFIANZA MODERADA (71%) y un RIESGO MODERADO (29%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 8/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Estructura Organizativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comprobar si en el GAD municipal de Pallatanga, a través de la estructura organizativa coadyuva al control eficaz de las actividades la Dirección Administrativa institucional y al mismo tiempo contribuya a la fluidez de información comprensible y a tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿A nivel institucional es adecuada la estructura organizativa que se maneja?		x		x		x	D12 No es difundida entre los empleados y trabajadores.
2	¿La estructura organizativa, ha sido difundida adecuadamente en todos los estamentos institucionales?		x		x		x	D13 No es difundida entre los empleados y trabajadores.
3	¿Son claras y adecuadas las funciones encargadas al nivel (asesor/directivo) de la institución?	x	-	-	-	-	-	
4	¿El nivel jerárquico directivo, demuestra tener el conocimiento para cumplir adecuadamente con las funciones establecidas?	-	x	-	-	-	-	D14 Falta experiencias en algunos aspectos
5	¿Se establece claramente una línea de autoridad en el Orgánico Funcional Institucional?	x		x		x		
6	¿El talento humano de nivel directivo demuestra capacidad de alta dirección y supervisión?		x					D15 Falta experiencias en algunos aspectos
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 9/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	15/09/2016

CP= 5 / 13

CP= 0,384

CP= 0,384 x 100

CP= 38,4

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

**CONFIANZA: 38%**

**RIESGO: 62%**



Respecto a la **Estructura Organizativa** en el cual se trata de identificar el grado de responsabilidad de cada uno de los estamentos institucionales, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (38%) y un RIESGO ALTO (62%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**CI/CS/ 10/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si se considera dentro del ámbito institucional la asignación de autoridad y responsabilidad en las actividades y si se establecen relaciones de jerarquía y autoridad

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Existe en la Institución Delegación de funciones.	x		x		x		
2	¿Existe en la Institución políticas internas que determinen prácticas adecuadas en la toma de decisiones?		x		x		x	D16 Ausencia de un manual de procesos
3	¿Se considera por la autoridad la experiencia de los funcionarios al momento de delegar autoridad y responsabilidad?		x		-		-	D17 Se determina la entrega de responsabilidad en función de la confianza y no experiencia
4	¿El Alcalde realiza un seguimiento a las funciones y responsabilidades de los Directores Departamentales?	x		x		x		D 18 A todo los Directores
5	¿La máxima autoridad entrega la delegación de autoridad en razón de la capacidad del personal?		x		-		-	
6	¿Son los cargos estratégicos y dirección de la Institución ocupados por personal con capacidad, experiencia, competencia e integridad?		x		-		-	D19 Afecta la decisión de la autoridad respecto al salario determinado para esos funcionarios
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**CI/CS/ 11/35**

**Elaborado por:** MJLLM

**Fecha:** 20/09/2016

**CP= 6 / 12**

**CP= 0,50**

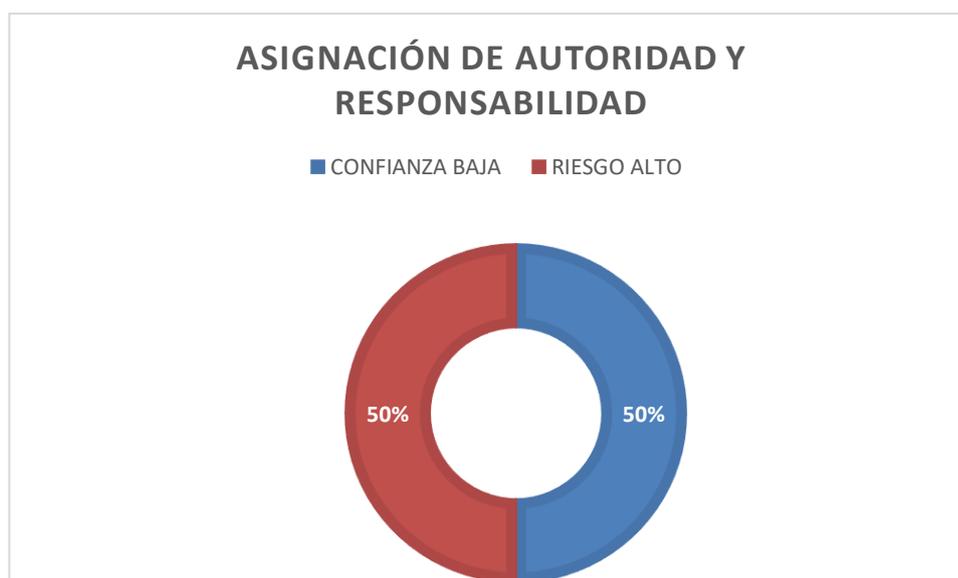
**CP= 0,50 x 100**

**CP= 50**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**CONFIANZA: 50%**

**RIESGO: 50%**



Respecto a la **Asignación de Autoridad y Responsabilidad** en el cual se trata de identificar la capacidad de los funcionarios para asumir adecuadamente las asignaciones de la máxima autoridad, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (50%) y un RIESGO ALTO (50%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 12/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Talento Humano-Políticas y Prácticas

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Autoridad pone en práctica las disposiciones legales para selección de personal que permitan mejorar el proceso interno para este fin.

TALENTO HUMANO-POLÍTICAS Y PRÁCTICAS								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El proceso de selección de personal responde a las necesidades institucionales?		x		x		x	D20 Se ha evidenciado que corresponde a apoyo político en determinados puestos
2	¿Se privilegia el fortalecimiento del personal municipal antes de decidir concursos para llenar vacantes?		x		x		x	D21 Las vacantes se llenan en función a la necesidad institucional
3	¿El personal municipal se encuentra ocupando su cargo en función de su competencia?	x			x		x	D22 No todas la áreas
4	¿El personal municipal conoce los procesos para la promoción, ascenso e incremento de remuneraciones?		x		x		x	D23 Determinados funcionarios no todos
5	¿La carga de trabajo es la adecuada para garantizar bienestar del trabajador y gestión institucional?	x			x		x	D24 Existen funcionarios que trabajan procesos fuera de su competencia

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 13/35**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 20/09/2016

**TALENTO HUMANO-POLÍTICAS Y PRÁCTICAS**

Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿Se ha evidenciado que personal institucional cumple otras actividades que no son de su competencia en horario de trabajo?	x		x		x		D25 Se ha identificado pero no se sanciona
7	¿La realización de trabajo institucional fuera de horario es reconocida como determina la ley?		x		x		x	D26 No se cumple el pago de horas extras y suplementarias como determina la ley pero se descuenta en vacaciones
8	¿Existe un plan de capacitación para fortalecer el personal institucional?	x		x		x		
9	¿Se cumple el plan de capacitación para fortalecer el personal institucional?		x		x		x	D27 Se cumple en determinadas áreas parcialmente
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	

CP= 8 / 27

CP= 0,296

CP= 0,296 x 100

CP= 29,6

**CONFIANZA: 30%**

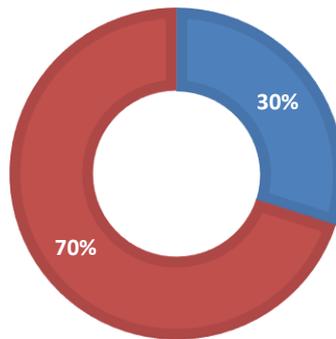
**RIESGO: 70%**

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

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

### TALENTO HUMANO-POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

■ CONFIANZA BAJA ■ RIESGO ALTO



Respecto a la **Políticas y Prácticas de Talento Humano** en el cual se trata de identificar si la institución actúa responsablemente en la selección de personal y en el fortalecimiento del talento humano, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (30%) y un RIESGO ALTO (70%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 15/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Objetivos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los objetivos institucionales se han determinado como condición previa para valorar los riesgos.

OBJETIVOS								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos institucionales son precisos y su enfoque conduce a establecer metas?		X		X		X	D28 Extensos y no son concretos
2	¿Los Objetivos han sido determinados mediante un proceso técnico?	X		X			X	D29 La ejecución no responde a lo establecido técnicamente
3	¿Los objetivos institucionales son de dominio del personal institucional?		X		X		X	D30 Se encuentra en el plan de desarrollo institucional
4	¿Los objetivos de las dependencias municipales tienen coincidencia y coherencia para alcanzar las metas institucionales?		X		X		X	D31 Las dependencias responden a necesidades inmediatas no a la planificación institucional
5	¿Se ha determinado en la institución un proceso para evaluar el cumplimiento de las metas?		X		X		X	D32 No existe un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento para el efecto
6	¿Los objetivos institucionales se evidencian en un Plan Operativo Anual efectivo?		X		X		X	D33 El Plan Operativo elabora solo un funcionario
7	¿Se da cumplimiento respecto a la planificación a lo establecido en las normas legales?	X		X			X	
8	¿Se toman los correctivos necesarios una vez identificado el incumplimiento de metas?	X		X			X	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
EVALUACIÓN DE RIESGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 16/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

20/09/2016

CP= 8 / 24

CP= 0,33

CP= 0,33 x 100

CP= 30

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

**CONFIANZA: 30%****RIESGO: 70%**

Respecto a los **Objetivos institucionales** en el cual se trata de identificar si la institución cumple las metas establecidas en la planificación, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (30%) y un RIESGO ALTO (70%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 EVALUACIÓN DE RIESGOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 17/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Riesgos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Identificar los riesgos institucionales en un proceso dinámico y participativo, poniendo mayor interés en el aspecto administrativo para fortalecer la gestión institucional.

RIESGOS								
NR O	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos en todos los niveles institucionales y se comunican oportunamente al administrador municipal?		x		x		x	D34 Se da solución cuando se identifica el riesgo
2	¿Una vez identificados los riesgos institucionales se los discute abiertamente con el administrador municipal?	x		x		x		
3	¿Existe alguna metodología para clasificar los riesgos institucionales?		x		x		x	D35 No existe ninguna normativa para identificar riesgos
4	¿Los riesgos institucionales son categorizados según su importancia?		x		x		x	D36 No existe ninguna normativa para identificar riesgos
5	¿Se consideran experiencias anteriores para generar cambios positivos ante los riesgos presentados?	x		x		x		
6	¿Existe un plan de contingencia ante los riesgos institucionales identificados?		x		x		x	D37 No existe ninguna normativa para identificar riesgos
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 EVALUACIÓN DE RIESGOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 18/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

CP= 6 / 18

CP= 0,33

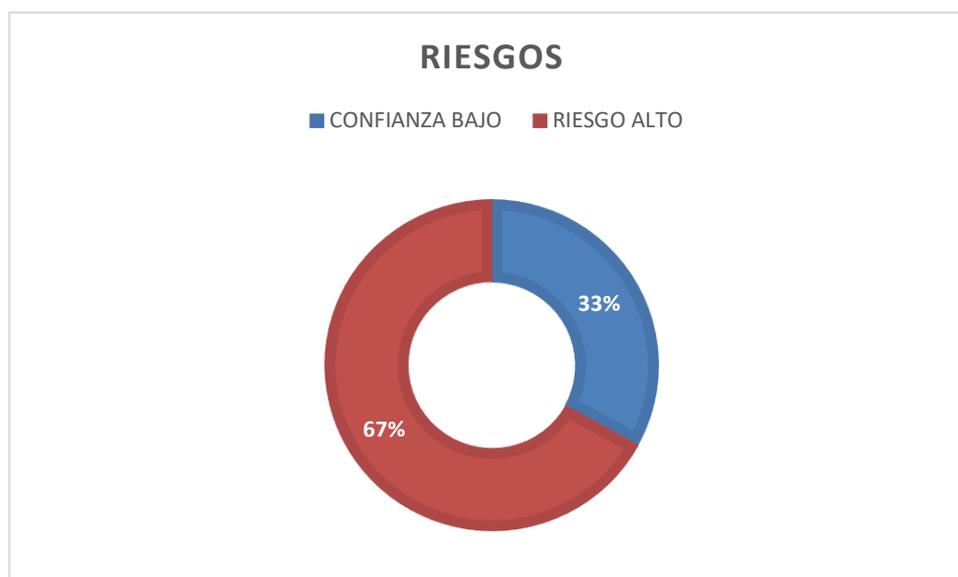
CP= 0,33 x 100

CP= 33

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

**CONFIANZA: 33%**

**RIESGO: 67%**



Respecto a los **Riesgos** en el cual se trata de identificar situaciones negativas que pueden generar problemas en la gestión institucional, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (33%) y un RIESGO ALTO (67%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 EVALUACIÓN DE RIESGOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 19/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Análisis de Riesgos y Proceso

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los impactos y la consecuencia ante los riesgos institucionales, luego se podrá categorizarlos por prioridad.

ANÁLISIS DE RIESGOS Y PROCESO								
NR O	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Luego de analizar los riesgos se toman los correctivos necesarios para mitigar los impactos posibles?	x		x		x		D38 Únicamente en las unidades administrativas estratégicas
2	¿Se determina la probabilidad de ocurrencia a los riesgos identificados?		x		x		x	D39 No se realiza un análisis de riesgos adecuado
3	¿Se valora a los riesgos identificados para interpretar el posible efecto?		x		x		x	D40 No se realiza un análisis de riesgos adecuado
4	¿En caso de suscitarse un riesgo se actúa en función de un plan?		x		x		x	D41 No existe un plan de mitigación del riesgo.
5	¿Los riesgos identificados son considerados por la administración para integrar los análisis de riesgo?		x		x	x		D42 Se lo realiza en el área de servicios municipales
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

CP= 4 / 15

CP= 0,266

CP= 0,266 x 100

CP= 26,6

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

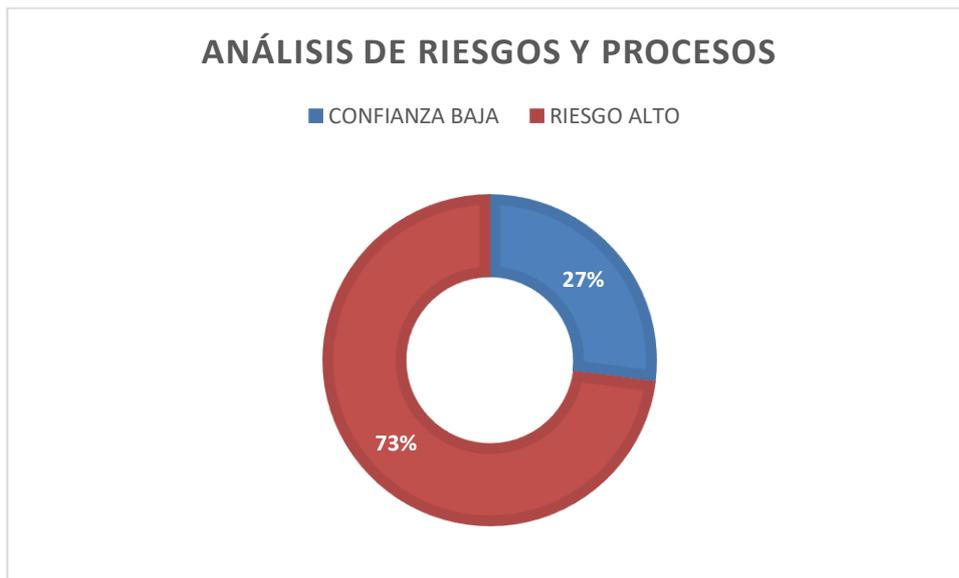
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
EVALUACIÓN DE RIESGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 20/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**CONFIANZA: 27%**

**RIESGO: 63%**



Respecto al **Análisis de Riesgos y Proceso** en el cual se trata de identificar si las situaciones negativas identificadas cumplen un proceso para generar acciones positivas en la toma de decisiones, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de **CONFIANZA BAJA (27%)** y un **RIESGO ALTO (73%)**.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
EVALUACIÓN DE RIESGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 21/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Manejo del Cambio

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los factores internos y externos. Alteran las actividades y gestión municipal

**MANEJO DEL CAMBIO**

Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen instrucciones claras en las dependencias para transmitir al más alto orden jerárquico cualquier variación institucional que pueda afectar al cumplimiento de los objetivos del Municipio?	x			x		x	D43 Solo en el área administrativa
2	¿Están plenamente identificados los cambios que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos?		x		x		x	D44 Se identifican especialmente los de ámbito financiero los demás en segundo plano
3	¿Se han implementado sistemas que brinden información estadística respecto a la gestión municipal?		x		x	x		D45 La información estadística se centra en el ámbito financiero.
4	¿Existen controles que garanticen que las acciones del nivel directivo se realizan adecuada y correctamente?		x		x		x	D46 Se limita a una evaluación anual
6	¿El personal tiene conocimiento respecto a los riesgos que pueden afectar a la institución?		x		x		x	D 47 El personal no conocen los riesgos que la institución está expuesta
7	¿Ante un riesgo presentado, se controla el cumplimiento de las medidas de mitigación?	x			x	x		D 48 No existe un plan de mitigación del riesgo
8	¿Se han contemplado acciones para prevenir los riesgos institucionales?		x		x		x	D49 No existe un plan de mitigación del riesgo
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 EVALUACIÓN DE RIESGOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 22/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

CP= 4 / 24

CP= 0,166

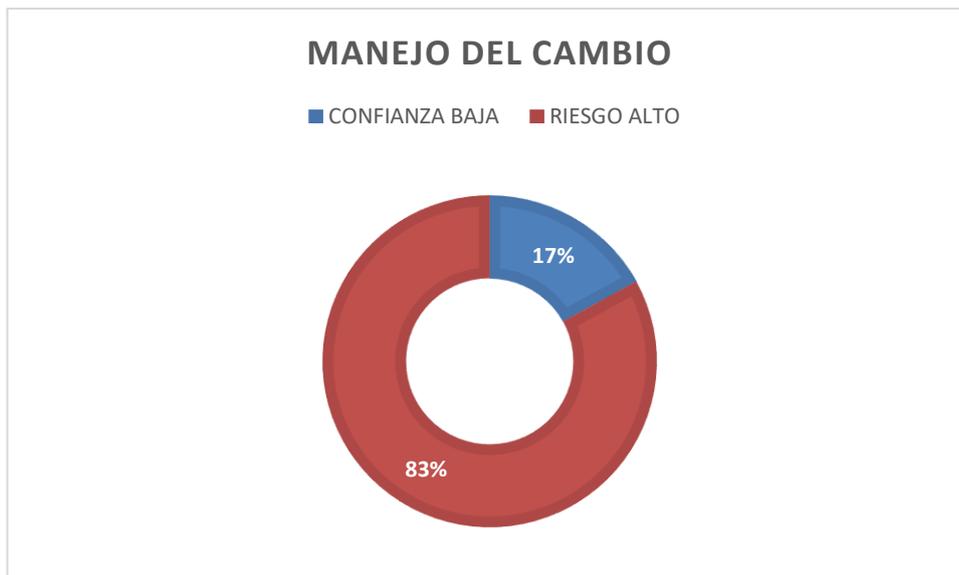
CP= 0,166 x 100

CP= 16,6

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

**CONFIANZA:** 17%

**RIESGO:** 83%



Respecto al **Manejo del Cambio** en el cual se trata de determinar la capacidad institucional para enfrentar los riesgos y controlar las amenazas, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (17%) y un RIESGO ALTO (83%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 23/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Tipos de actividades de control

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Interpretar los tipos de control implementados en la institución.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
N°	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realiza un control de ejecución/desempeño financiero y se retroalimenta con experiencias de ejercicios de años anteriores?	x		x		x		
2	¿Las dependencias responsables preparan los informes adecuados respecto a este control?	x		x		x		
3	¿La institución cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		x		x		x	D50 No se encuentra ninguna normativa
4	¿El proceso de transferencia de recursos sean de inversión o gastos institucionales lo realizan personas autorizadas?	x		x		x		
5	Existe una coordinación interdepartamental que coadyuve a la gestión municipal		x		x		x	D 51 Se limita a realizar sus propias actividades

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 24/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

20/09/2016

**TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

NR O	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿La documentación institucional sigue un proceso de gestión interna y cuenta con evidencias de respaldo?	x			x		x	D52 Solamente en el área administrativa
7	¿Respecto a las transferencias de recursos, los controles aseguran que son válidas las que han cumplido el proceso y son autorizadas por el administrador municipal?	x		x		x		
8	¿El proceso interno de trámites especialmente financieros son registrados y procesados de manera inmediata?		x		x	x		D53 No se registran contablemente el momento que se genera el compromiso
9	¿La documentación, registros, cuentas y otros de interés institucional tienen algún tipo de seguridad y es limitado a personas autorizadas?	x		x		x		
10	¿Se realizan evaluaciones periódicas de lo ejecutado con lo proyectado y se toman medidas correctivas de ser el caso?	x		x		x		
11	¿La Institución cuenta con un plan de Auditoría y cronograma aprobados para ejecución?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 25/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**CP= 23/ 33**

**CP= 0,696**

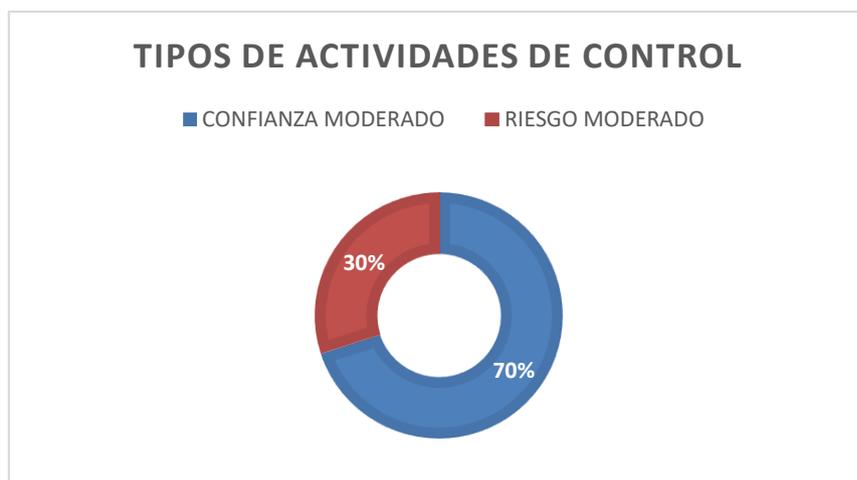
**CP= 0,696 x 100**

**CP= 69,6**

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

**CONFIANZA: 70%**

**RIESGO: 30%**



Respecto a los **Tipos de actividades de control** en el cual se trata de identificar y valorar los controles institucionales, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA MODERADO (70%) y un RIESGO MODERADO (30%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 26/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

20/09/2016

**SUBCOMPONENTE:** Control sobre los Sistemas de Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar el cumplimiento de procedimientos y políticas en el área de sistemas de información

<b>CONTROL SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El acceso a los sistemas de información es controlado adecuadamente en la institución?	x		x		x		
2	¿El sistema de información institucional permite registrar y supervisar acciones de manera inmediata?	x		x		x		
3	¿El personal responsable del manejo de los sistemas de información tiene el conocimiento y experticia necesaria?	x		x		x		
4	¿Los sistemas de información institucional poseen las seguridades necesarias para evitar manejos que perjudiquen la gestión municipal?	x		x		x		
5	¿Se controla el acceso a los módulos de control de los sistemas de información?	x		x		x		
6	¿En el aspecto financiero, el sistema permite obtener información inmediata y exacta para la toma de decisiones?	x		-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 27/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

CP= 16/ 16

CP= 1

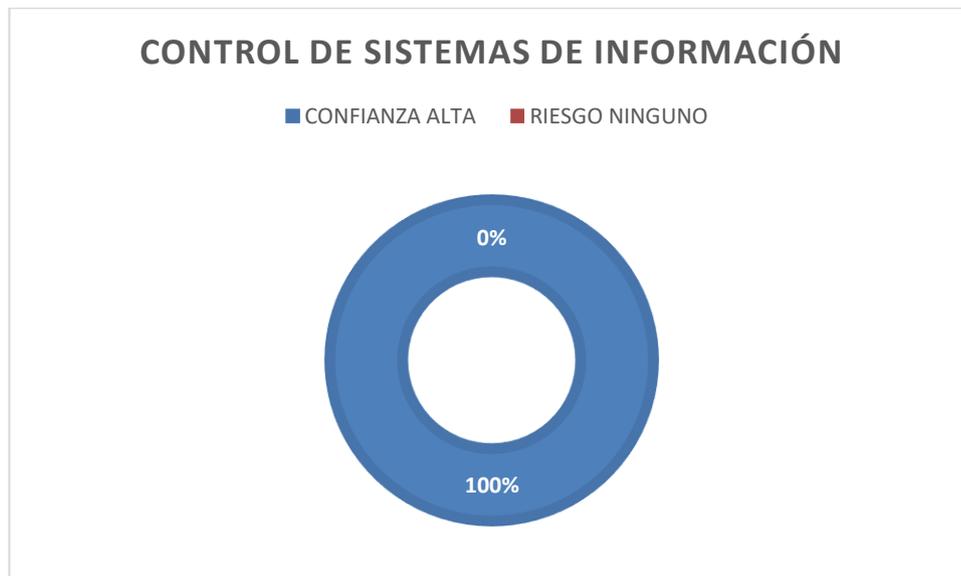
CP= 1 x 100

CP= 100

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

**CONFIANZA:** 100%

**RIESGO:** 0%



Respecto al **Control de los Sistemas de Información** en el cual se trata de determinar las seguridades en el manejo de los sistemas de información, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA ALTO (100%) y no tiene riesgo.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 28/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**SUBCOMPONENTE:** Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Obtener información financiera respecto a las actividades institucionales tanto en el medio interno como externo.

INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los niveles jerárquicos superiores reciben la información interna y externa previa para su análisis y aprobación?	x		x		x		
2	¿La información entregada es clara, oportuna y confiable?	x		x		x		
3	¿Se encuentra adecuado el sistema de información respecto a las necesidades de información de la institución?	x		x		x		
4	¿Se realiza un análisis técnico previo a la incorporación de sistemas a los procesos de información institucional?	x		x		x		
5	¿El proceso de información genera resultados positivos en cuanto a tiempos y eficiencia en la gestión de la información?		x		x		x	D54 No se ha determinado un proceso interno de entrega de información
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/ 29/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

CP= 12/ 15

CP= 0,80

CP= 0,80 x 100

CP= 80

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

**CONFIANZA: 80%**

**RIESGO: 20%**



Respecto a la **Información** en el cual se trata de determinar la eficiencia en la gestión de información, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA ALTO (80%) y un RIESGO BAJO (20%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**CI/CS/30/35**

<b>Elaborado por:</b>	<b>MJLLM</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/09/2016</b>

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**SUBCOMPONENTE:** Comunicación

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar la difusión de la gestión municipal además de valores que fortalezcan e integren a la ciudadanía

<b>COMUNICACIÓN</b>								
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>SERVICIO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	¿La información que reciben los funcionarios es comunicada con claridad y eficiencia?	x		x		x		
2	¿Existe libertad para acceder y comunicar la información de todos los niveles de la institución?	x		x		x		
3	¿Se comunica adecuadamente las responsabilidades relevantes del control interno institucional?		x		x		x	D55 La mayoría del personal desconoce las normas de control interno
4	¿Existe una interacción oportuna de la institución con el equipo auditor?	x		x		x		
5	¿El proceso de comunicación genera espacios de integración e inclusión ciudadana?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/31/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	20/09/2016

CP= 12/ 15

CP= 0,80

CP= 0,80 x 100

CP= 80

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

**CONFIANZA: 80%**

**RIESGO: 20%**



Respecto a la **Comunicación** en el cual se trata de determinar la difusión pertinente de la gestión institucional, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA ALTO (80%) y un RIESGO BAJO (20%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/32/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	22/09/2016

**COMPONENTE:** Supervisión

**SUBCOMPONENTE:** Actividades de Monitoreo

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si las acciones de monitoreo son efectivas y seguras sobre el proceso de control interno institucional.

ACTIVIDADES DE MONITOREO								
Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La supervisión al personal institucional respecto a sus funciones es realizada permanentemente?		X		X		X	D56 La supervisión no es permanente
2	¿La supervisión se genera en torno a la verificación de evidencia de actividades del personal?		X		X		X	D57 Solo las realizadas por auditoría
3	¿En procesos de Auditoría se analizan posteriormente los informes con los implicados?	X		X		X		
4	¿La institución realiza ejercicios comparativos entre información propia y de externos en procesos de auditoría?	X			X		X	D58 Procurando realizar mejor los procesos
5	¿Se utiliza un sistema de indicadores para detectar problemas institucionales en todos los niveles?		X		X		X	D59 Solo los de la plataforma SENPLADES
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/33/35**

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

22/09/2016

CP= 4/ 15

CP= 0,266

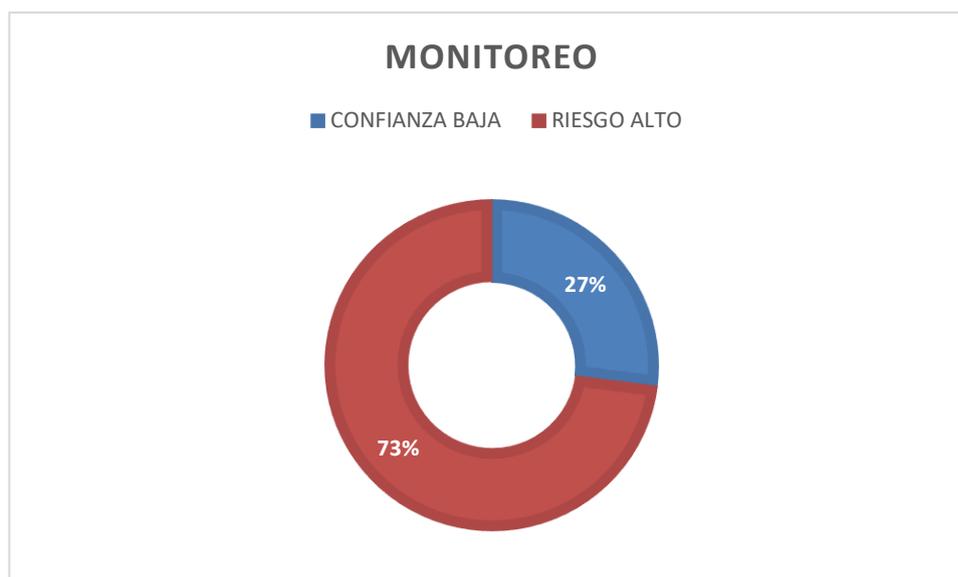
CP= 0,266 x 100

CP= 26,6

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

**CONFIANZA: 27%**

**RIESGO: 73%**



Respecto a las **Actividades de Monitoreo** en el cual se trata de verificar si las acciones de monitoreo son efectivas ante el control interno, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA BAJA (27%) y un RIESGO ALTO (73%).

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/34/35**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	22/09/2016

**COMPONENTE:** Supervisión

**SUBCOMPONENTE:** Reporte de Deficiencias

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comunicar si el sistema de control interno presenta debilidades u oportunidades para su mejoramiento mediante la toma de decisiones.

**REPORTE DE DEFICIENCIAS**

Nº	PREGUNTA	ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		SERVICIO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para valorar el sistema de control interno institucional, se analizan informes de fuentes externas?	x		x		x		
2	¿Respecto a los hallazgos de deficiencias, se comunican oportunamente al nivel jerárquico superior?	x		x		x		
3	¿Los niveles administrativos toman decisiones inmediatas en función de los hallazgos obtenidos y comunicados?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**CI/CS/35/35**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 22/09/2016

CP= 9/ 9

CP= 1

CP= 1 x 100

CP= 100

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

**CONFIANZA:** 100%

**RIESGO:** 0%



Respecto al **Reporte de Deficiencias** en el cual se trata de determinar las debilidades y oportunidades del sistema de control interno, se puede determinar que luego de la aplicación del cuestionario de control interno, el subcomponente en mención presenta un nivel de CONFIANZA ALTA (100%) y no presenta ningún RIESGO (0%).

4.3.3. Resumen de Hallazgos de Control Interno

**RH/CI 1/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
 RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
AMBIENTE DE CONTROL	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	No existe en la institución un documento que determine las normas de conducta del personal, sin embargo las sanciones que se han aplicado han respondido a lineamiento de disposiciones de mayor jerarquía como el Código de Trabajo y LOSEP, además no se socializa constantemente con el personal los valores éticos que deben primar en el desempeño de las actividades.	<b>Al Alcalde:</b> Disponer al Jefe de Talento Humano y Procurador Síndico elaboren un Código de Ética institucional que rija la conducta de los empleados y trabajadores; se lo socialice permanentemente con los involucrados y que previo a las sanciones de haberlo se pueda conformar una comisión para el seguimiento de los casos que se presenten.
AMBIENTE DE CONTROL	COMPROMISOS CON LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	Se concluye que el proceso de competencia profesional del personal no es lo suficientemente adecuado para generar habilidades y capacidades que permitan fortalecer la gestión municipal, pese a existir instrumentos y planificación, se identifican problemas en la socialización de oportunidades al personal, motivación al personal y una planificación de capacitaciones que realmente responda a las necesidades institucionales	<b>Al jefe de talento Humano:</b> Se recomienda generar un espacio de discusión con los funcionarios y trabajadores municipales para socializar el tema, preparar en conjunto una agenda de capacitaciones y establecer acuerdos para que de parte y parte sean cumplidas, evaluadas y multiplicadas entre todo el personal.

**RH/CI 2/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA	Se establece que desde el área administrativa existe un proceso de control respecto a la planificación, sin embargo no se evidencia una coordinación adecuada en el cruce de información pese a que existe dicha información; el personal rota para fortalecer sus habilidades y destrezas, pero siguen existiendo problemas respecto a trámites internos.	<b>Al Director Administrativo:</b> Generar un ambiente adecuado y coordinado para el intercambio de información especialmente para la toma de decisiones del nivel jerárquico superior, así como también determinar la participación de personal de apoyo o incremento de personal se ser necesario.
AMBIENTE DE CONTROL	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Del análisis respectivo se concluye que el Orgánico Estructural y Funcional se encuentra desactualizado por lo que no se acopla a las necesidades institucionales, pues la transferencia de competencias desde el estado central requiere que se modifiquen estas directrices, por otra parte el nivel asesor no articula las acciones respecto a los procesos internos estructurales y funcionales con los demás niveles institucionales.	<b>Al Concejo municipal,</b> en base a los informes de las unidades administrativas competentes debe proceder a actualizar los organigramas institucionales.

**RH/CI 3/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
AMBIENTE DE CONTROL	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Desde la autoridad máxima asigna responsabilidad sin observar la capacidad del funcionario, sino responde a situaciones de confianza y amistad; además los cargos estratégicos de la institución no responden a la capacidad experiencia y competencia lo que afecta la gestión institucional, pues los bajos sueldos perjudican la estabilidad y el compromiso del funcionario con su institución.	<b>Al Alcalde y Jefe de Talento Humano:</b> Se recomienda, que la responsabilidad y autoridad que se asigne al personal que de planta y que ingrese a la institución sea generada a partir de las capacidades, formando para ello una gestión por resultados <b>Al Concejo Municipal,</b> revisar los sueldos de los funcionarios y trabajadores, acorde a la norma emitida por el Ministerio de Trabajo considerando pisos y techos salariales.

**RH/CI 4/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
AMBIENTE DE CONTROL	TALENTO HUMANO- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	La selección de personal no responde a las necesidades institucionales, si bien se llenan vacantes tampoco reflejan la capacidad, experiencia y competencia del personal. No se fortalece al talento humano para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para ocupar vacantes internas, se contrata personal para ello; no se ejecutan adecuadamente los programas de capacitación institucional, determinados funcionarios trabajan fuera de su horario normal y no son reconocidos y también otros identificados que realizan actividades diferentes en horario de trabajo y no son sancionados.	<b>Al Jefe de Talento Humano:</b> Se recomienda que se realice un análisis interdepartamental para determinar las necesidades reales de personal, o de fortalecimiento de capacidades para reubicarlos.  Además que se cumpla con las disposiciones legales respecto a las horas extras y suplementarias aplicables a los servidores municipales.  Y se socialice con el personal las sanciones respecto al incumplimiento de sus actividades en horario normal y que se apliquen correctivos de ser necesario.

**RH/CI 5/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
AMBIENTE DE CONTROL	OBJETIVOS	Institucionalmente, no se cumple adecuadamente los objetivos institucionales, especialmente respecto a tiempos y resultados, pese a que existe un documento técnico no se lo acata en su totalidad. Por otra parte los objetivos de las unidades administrativas responden a situaciones inmediatas y no se articulan al cumplimiento de objetivos institucionales, no son difundidos ni evaluados adecuadamente en su cumplimiento con los responsables de las unidades administrativas municipales. Los planes operativos anuales no se cumplen en su totalidad ni se evalúa su cumplimiento.	<p><b>Al alcalde:</b> Debe crearse una unidad administrativa de Seguimiento y Evaluación Institucional que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p><b>Al Director Administrativo.</b> Se recomienda que se desarrollen herramientas estadísticas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los objetivos y que exista una coherencia y concordancia para el cumplimiento de los objetivos de las unidades administrativas y los institucionales. Desde las direcciones municipales deberían desarrollarse talleres de socialización respecto al cumplimiento progresivo de los objetivos como tal.</p>

**RH/CI 6/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
EVALUACIÓN DE RIESGOS	RIESGOS	Se concluye que no existe un proceso interno para identificar los riesgos institucionales, respondiendo a una metodología; tampoco se los identifica en la totalidad de unidades administrativas, no se los categoriza y por ende no existe un plan de contingencia de riesgos institucionales.	<b>Al Alcalde:</b> Disponer al Jefe de Talento Humano, establecer una metodología participativa para identificar y categorizar los riesgos, además de levantar periódicamente información de riesgos en la totalidad de unidades administrativas. Finalmente se recomienda crear un plan de contingencia en cada unidad administrativa de manera progresiva y en función de las categorías y prioridad de los riesgos presentados.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	ANÁLISIS DE RIESGOS Y PROCESO	Se concluye que la institución no se realiza un adecuado análisis de riesgos por lo tanto no existe una planificación de riesgos adecuada que garantice que las ocurrencias de dichos eventos no se repitan o decrezcan.	<b>Al Alcalde:</b> Se recomienda que se cree una Comisión Interna de Riesgos para que desarrolle, metodologías, procedimientos, herramientas de monitoreo y seguimiento y una planificación adecuada para su ejecución institucional.
ACTIVIDADES DE CONTROL	MANEJO DEL CAMBIO	No existe un manejo adecuado respecto a variaciones que ponen en entre dicho la gestión municipal, no se implementan sistemas adecuados para controlar estas variaciones de manera inmediata y real.	<b>Al Director Administrativo:</b> Se recomienda que se replantee la necesidad de un proceso de seguimiento y evaluación para cumplir con los objetivos de las unidades administrativas y por ende de la institución.

**RH/CI 7/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ACTIVIDADES DE CONTROL	TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	La institución no ha generado un sistema de indicadores de desempeño para la supervisión y evaluación de la gestión administrativa, lo que ha dificultado una adecuada coordinación interdepartamental.	<b>Al Director Administrativo:</b> Se recomienda que se elabore un sistema de control en base a indicadores de desempeño institucional y se trabajen procesos coordinados con los departamentos o unidades administrativas en su conjunto.
ACTIVIDADES DE CONTROL	CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	No presenta implicaciones que dificulten la gestión municipal	<b>Al Técnico de TICS.</b> Se debe generar controles en el sistema que sigan garantizando la seguridad de la información.
ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN	Si bien existe la entrega de información tanto interna como externa, se identifica la problemática en los tiempos de entrega de la misma.	<b>Al Comunicador Social:</b> Se recomienda generar una metodología adecuada para la entrega de información y de esta manera se fortalezca la gestión institucional.

**RH/CI 8/8**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
RESUMEN DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 26/09/2016

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE MONITOREO	La institución es débil respecto al proceso de supervisión de las funciones del personal, no se evidencian metodologías ni herramientas para ello, por lo tanto no existen indicadores que permitan tener información para la toma de decisiones.	<b>Al Director Administrativo:</b> Se recomienda que se implemente un sistema de supervisión, monitoreo y control institucional con indicadores medibles, reales y adecuados a la realidad institucional.
SUPERVISIÓN	REPORTE DE DEFICIENCIAS	Pese a que el control interno es una responsabilidad de todos y que existen informes de hallazgos de deficiencias y decisiones para mejorar, los niveles jerárquicos inferiores son reincidentes y no acatan las disposiciones	<b>Al Alcalde:</b> Desarrollará mecanismos que permitan efectivizar las decisiones y su cumplimiento en todas las unidades administrativas y todos los funcionarios y trabajadores del municipio.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 1/13**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 06/10/2016

**Muestra:** 125 individuos (Total universo de estudio)

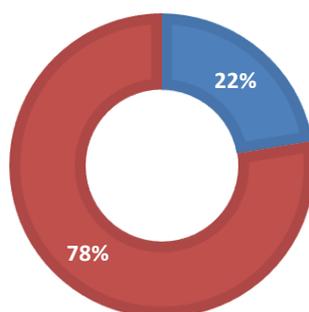
**Observaciones:** Se aplica a la totalidad de individuos para obtener resultados reales y confiables.

**1. ¿Conoce la estructura organizativa del GAD Municipal Pallatanga?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Conoce	28	22%
Desconoce	97	78%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

**CONOCIMIENTO  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

■ Conoce ■ Desconoce



**Interpretación:** El 78% de servidores públicos del GAD Pallatanga desconoce respecto de la estructura organizativa, apenas el 22% tiene conocimiento de aquello, lo que demuestra la desarticulación entre los niveles institucionales, especialmente desde el área de Talento Humano.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 2/13**

Elaborado por: MJLLM

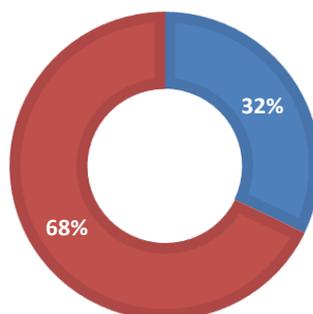
Fecha: 06/10/2016

2. ¿Si conoce la estructura organizativa institucional, cree que es la adecuada?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Adecuada	9	32%
Inadecuada	19	68%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**CONDICIÓN  
 DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

■ Adecuada ■ Inadecuada



**Interpretación:** Del personal institucional que conoce al respecto de la estructura orgánica, el 32% cree que es adecuada, mientras que el 68% cree que debería ser modificada, esto denota que los procesos de gestión interna no responden a las necesidades institucionales.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 3/13**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 06/10/2016

**3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Conoce	14	11%
Desconoce	111	89%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los individuos encuestados, sólo el 11% conoce la misión, visión y objetivos institucionales, y el 89% los desconoce; esto genera que los funcionarios no tengan un compromiso institucional y por ende la gestión municipal hacia el exterior se ve degenerada.

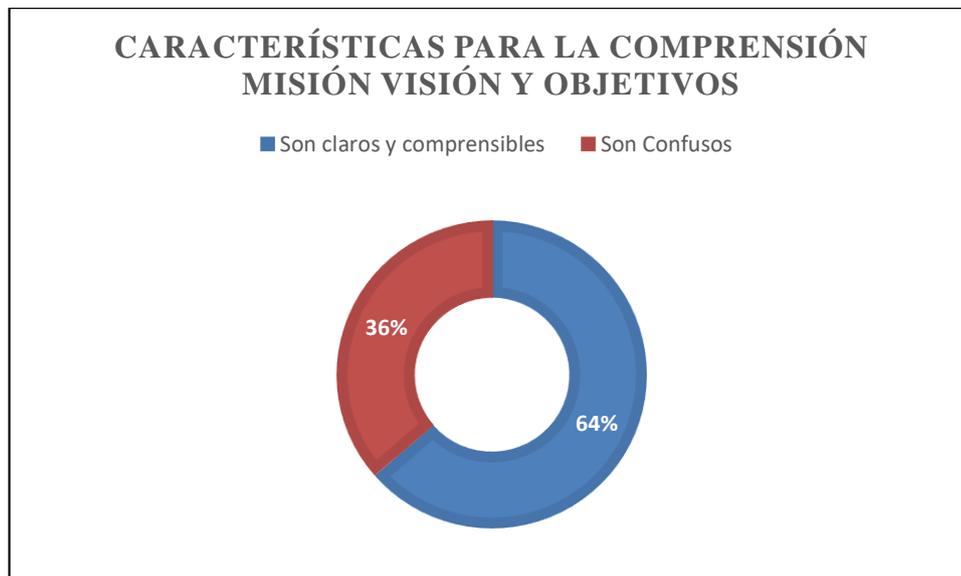
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 4/13**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	06/10/2016

4. ¿Si conoce la misión, visión y objetivos institucionales, a su criterio son claros y entendibles?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Son claros y comprensibles	9	64%
Son Confusos	5	36%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Del 11% que conoce sobre la misión, visión y objetivos institucionales el 36% manifiesta que son confusos, mientras que para el 64% son claros y comprensibles, lo que implica que pese a realizarlos técnicamente, deben ser descritos bajo criterios de rápida comprensión.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

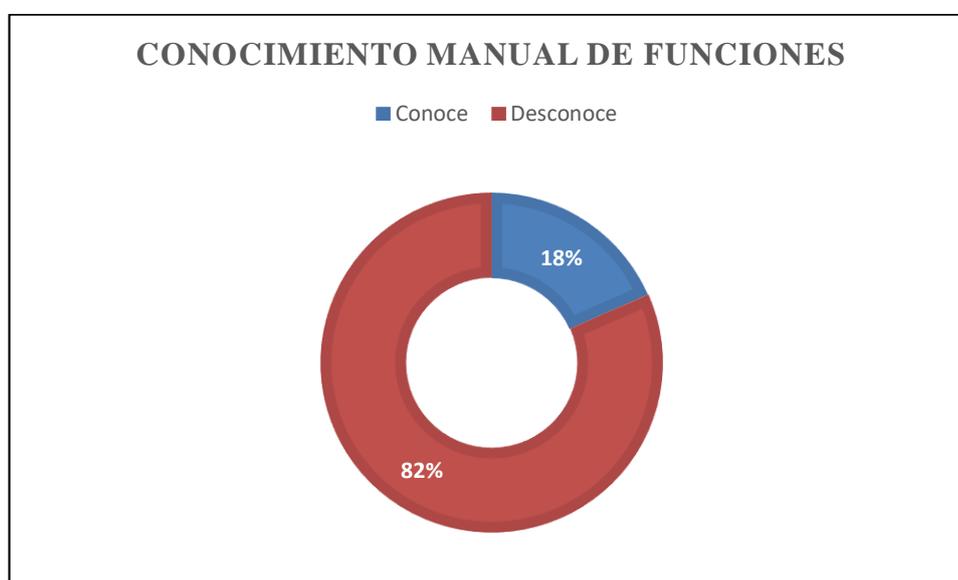
**EET/ 5/13**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 06/10/2016

**5. ¿Conoce el manual de funciones de la institución?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Conoce	23	18%
Desconoce	102	82%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los individuos encuestados, sólo el 18% conoce el manual de funciones, la gran mayoría que equivale a 82% no tiene conocimiento sobre el manual de funciones, este indicador refleja la despreocupación del nivel gobernante, nivel asesor respecto a las funciones de sus subalternos para fortalecer la gestión pública.

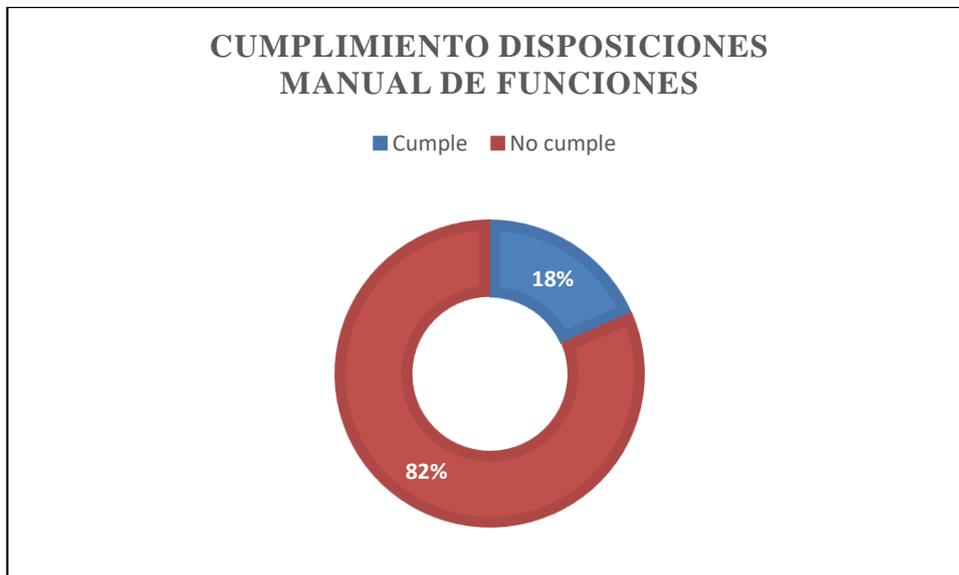
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 6/13**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	06/10/2016

**6. ¿Cómo servidor público, cumple con las disposiciones del manual de funciones?**

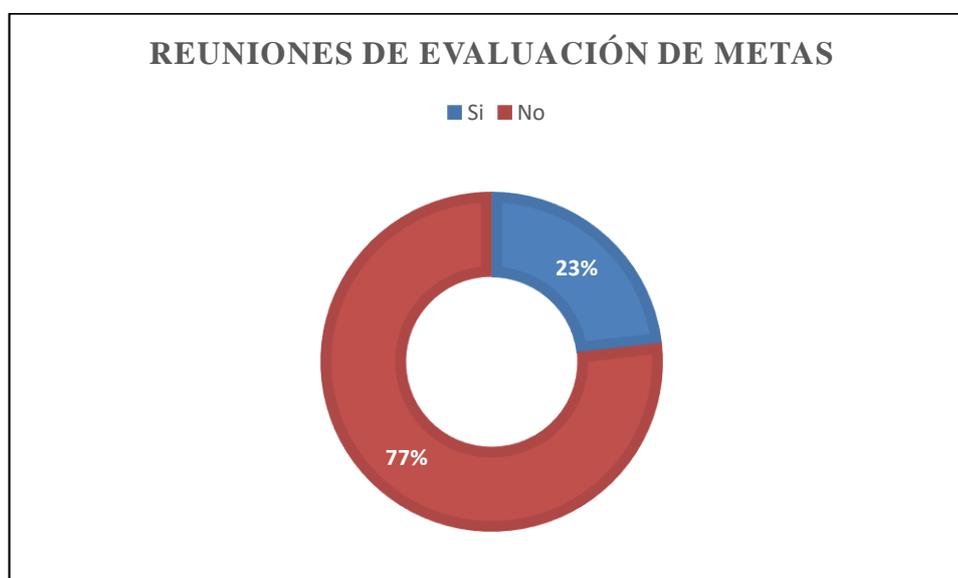
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Cumple	23	18%
No cumple	102	82%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los individuos encuestados, sólo el 18% conoce el manual de funciones, la gran mayoría que equivale a 82% no tiene conocimiento sobre el manual de funciones, este indicador refleja la despreocupación del nivel gobernante, nivel asesor respecto a las funciones de sus subalternos para fortalecer la gestión pública.

7. ¿Mantiene reuniones de evaluación sobre el cumplimiento de metas institucionales con su director o jefe inmediato superior?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	29	23%
No	96	77%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los individuos encuestados manifiestan que el 23% si mantiene reunión de evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras el 77% manifiesta que no, lo que pone en evidencia que sin monitoreo, seguimiento y evaluación no hay cumplimiento de las metas institucionales.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 8/13**

Elaborado por:

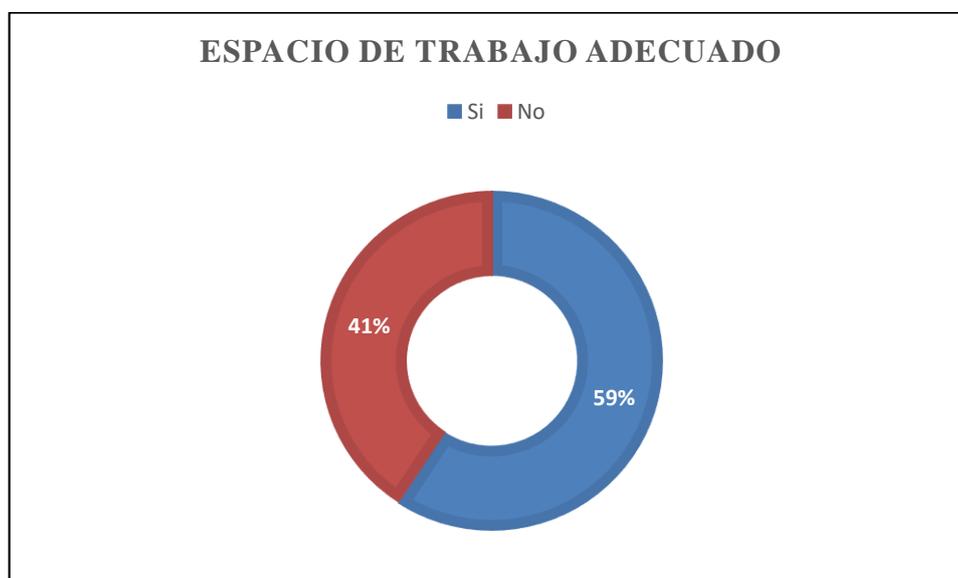
MJLLM

Fecha:

06/10/2016

**8. ¿El espacio de trabajo es el adecuado para desarrollar sus actividades?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	74	59%
No	51	41%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Del total de encuestado el 41% considera que el espacio de trabajo no es el adecuado para realizar sus actividades, mientras que el 59% manifiesta que sí, esto demuestra que institucionalmente se deben cumplir algunos principios laborales que garanticen el bienestar del servidor institucional.

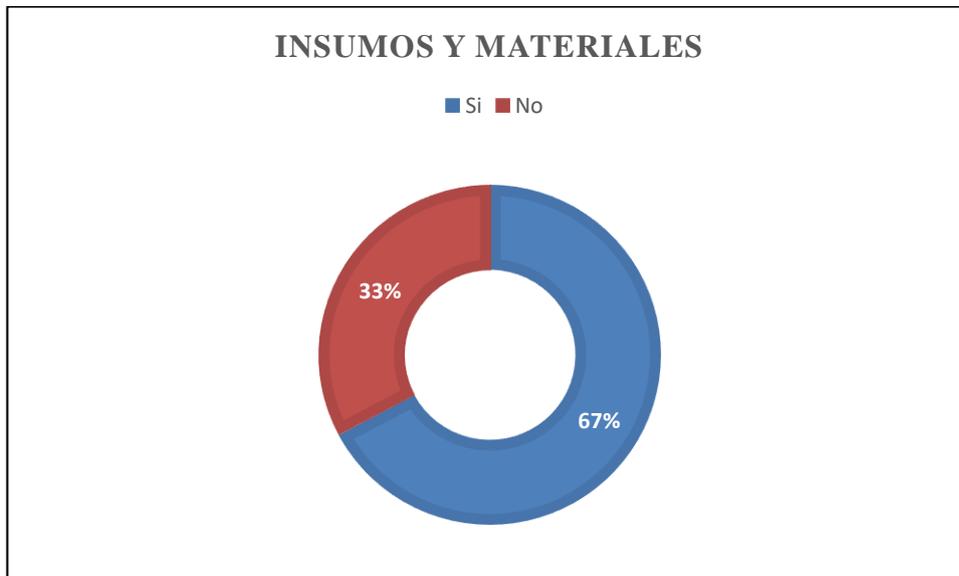
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 9/13**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	06/10/2016

**9. ¿Cuenta con los materiales o insumos para sus actividades diarias?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	84	67%
No	41	33%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Las estadísticas determinan que el 33% es decir un tercio del personal municipal, no cuenta con los insumos necesarios para desarrollar sus actividades, lo que determina a su vez que falta una adecuada coordinación entre las áreas administrativas.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 10/13**

Elaborado por:

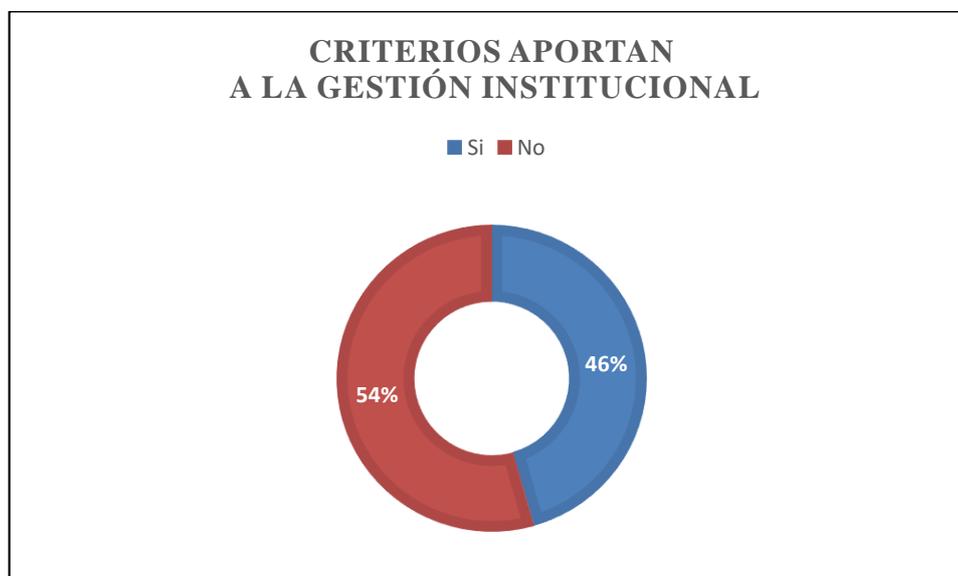
MJLLM

Fecha:

06/10/2016

**10. ¿Sus criterios son considerados como un aporte para mejorar la gestión institucional?**

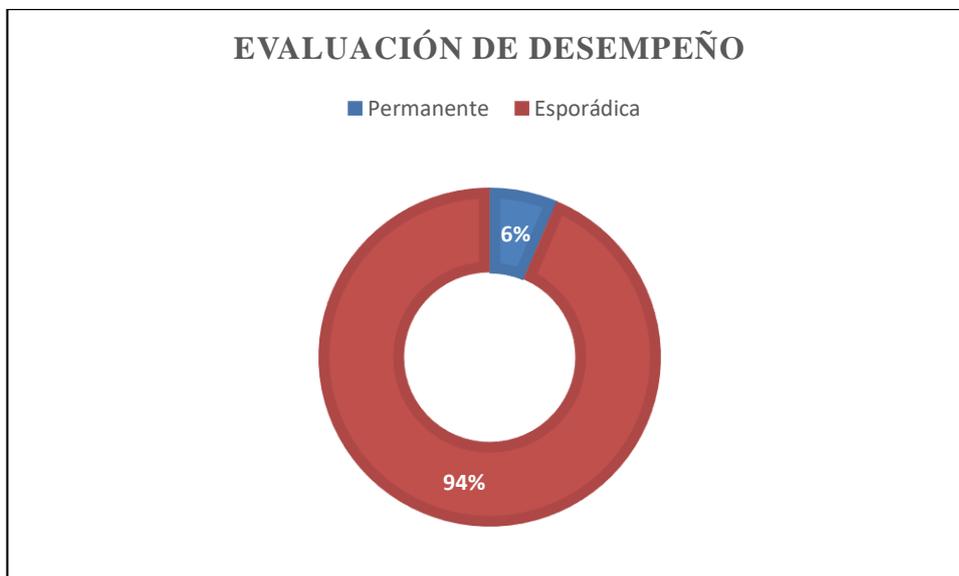
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	57	46%
No	68	54%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 46% de los encuestados manifiestan que sus criterios son considerados como un aporte para la gestión institucional, mientras que el 54% considera que no; por lo tanto se puede mencionar que puede deberse a varias situaciones que las autoridades y niveles directivos no integran a los trabajadores en los procesos de gestión o que los servidores institucionales no participan de los procesos de fortalecimiento institucional.

**11. ¿La evaluación de su desempeño se lo realiza de manera constante o esporádica?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	8	6%
No	117	94%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Apenas el 6% de los encuestados menciona que la evaluación de su desempeño es permanente, mientras que el 94% esporádicamente, aquí se evidencia una gran debilidad institucional, es decir la gestión por procesos no es adecuada a la realidad institucional, no hay el compromiso para mejorar.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 12/13**

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 06/10/2016

**12. ¿Recibe motivaciones de la institución por su buen desempeño?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	10%
No	113	90%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los encuestados manifiestan en un 10% que si reciben algún tipo de motivación por su desempeño, mientras que el 90% de ellos indica que no, esto claramente evidencia que internamente no existen estrategias adecuadas que motiven al funcionario a rendir en todo su potencial y mucho menos reciban motivación de algún tipo.

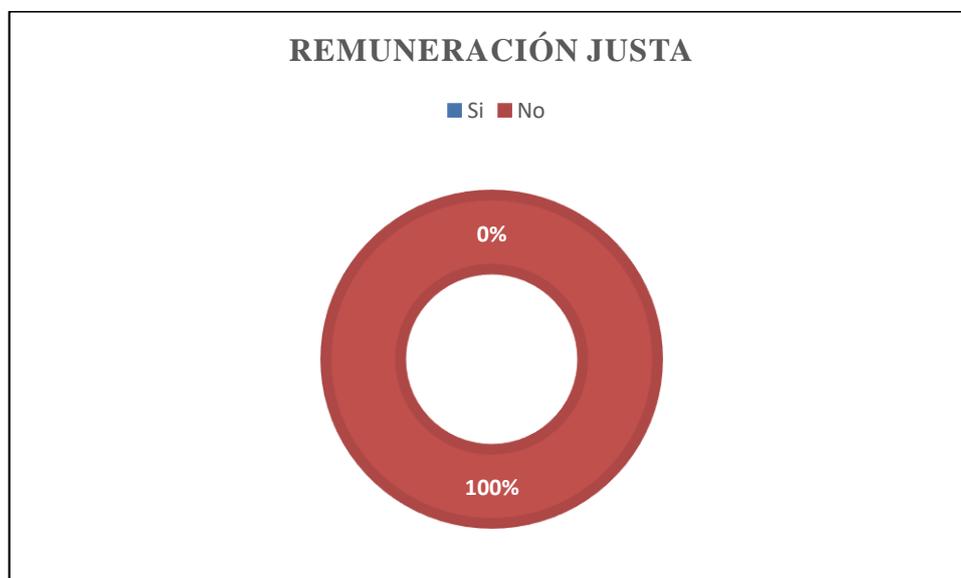
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ENCUESTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS Y**  
**EMPLEADOS MUNICIPALES**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**EET/ 13/13**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	06/10/2016

**13. ¿La remuneración que percibe es justa y refleja el trabajo y responsabilidad de su puesto?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	125	100%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La totalidad de los encuestados 100% manifiestan que la remuneración que perciben no responde al trabajo realizando ni responsabilidad del mismo, se evidencian varios problemas entre ellos el descontento de los funcionarios municipales que se refleja en la falta de compromiso y el descuido de las autoridades de no motivar a sus trabajadores, ello trae consigo consecuencias como incumplimiento de los objetivos institucionales y debilitamiento de la gestión.

**APP 1/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
ANÁLISIS DE PERFILES PROFESIONALES MÍNIMOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 28/10/2016

Nº	CARGO	PERFIL MÍNIMO	PERFIL ACTUAL	NOMBRE	CONDICIÓN
1	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	TITULO: Ing. en Administración Abogado Ing. en Administración Pública o afines EXPERIENCIA: Mínimo 3 años	TÍTULO: Egresado de Derecho EXPERIENCIA: Sin experiencia	Sr. Fernando Naranjo	NO CUMPLE
2	<b>TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS</b>	TITULO: Ing. en Administración Abogado Ing. en Administración Pública o afines EXPERIENCIA: Mínimo 3 años	TÍTULO: Ing. en Marketing EXPERIENCIA Sin experiencia	Ing. Cristina Moreno	NO CUMPLE
3	<b>PROVEEDORA</b>	TITULO: Ing. en Administración Ing. en Marketing Ing. en Administración Pública o afines EXPERIENCIA: Mínimo 3 años	TÍTULO: Egresada Ing. Empresarial EXPERIENCIA Sin experiencia	Srta. Karina Hidalgo	NO CUMPLE

**APP 2/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**ANÁLISIS DE PERFILES PROFESIONALES MÍNIMOS**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 28/10/2016

N°	CARGO	PERFIL MÍNIMO	PERFIL ACTUAL	NOMBRE	CONDICIÓN
4	<b>Técnico TIC's</b>	TITULO: Ingeniero en Sistemas EXPERIENCIA: Mínimo 3 años	TÍTULO: Ingeniero en Sistemas EXPERIENCIA 3 años	Ing. Marieta Llerena	CUMPLE
5	<b>Talento Humano</b>	TITULO: Ing. en Administración Abogado Ing. en Administración Pública o afines EXPERIENCIA: Mínimo 3 años	TÍTULO: Bachiller EXPERIENCIA 2 años	Sra. Merci Romero	NO CUMPLE
6	<b>Servicios Generales</b>	TITULO: Ing. en Administración Ing. en Administración Pública o afines EXPERIENCIA: Mínimo 2 años	TÍTULO: Bachiller EXPERIENCIA Sin experiencia	Sr. Iván Suárez	NO CUMPLE
7	<b>Asistente de Dirección Administrativa</b>	TITULO: Tecnóloga Secretaria Bilingüe EXPERIENCIA: Mínimo 1 año	TÍTULO: Tecnóloga EXPERIENCIA 3 años	Sra. María Lliquín	SI CUMPLE

**APP 3/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
ANÁLISIS DE PERFILES PROFESIONALES MÍNIMOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 28/10/2016

Nº	CARGO	PERFIL MÍNIMO	PERFIL ACTUAL	NOMBRE	CONDICIÓN
8	Asistente de Archivo	TÍTULO: Tecnóloga Secretaria Bilingüe EXPERIENCIA: Mínimo 1 año	TÍTULO: Bachiller EXPERIENCIA: Sin experiencia	Srta. Digna Curicama	NO CUMPLE
9	Mecánico	TÍTULO: Técnico Mecánico EXPERIENCIA: Mínimo 5 años	TÍTULO: Técnico Mecánico EXPERIENCIA: 11 años	Sr. Carlos Ushca	SI CUMPLE
10	Asistente de Mecánico	TÍTULO: Bachiller EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en mecánica	TÍTULO: Bachiller EXPERIENCIA: 8 años	Sr. Fernando García	SI CUMPLE

**Conclusión:** El 60% del personal que en base al Orgánico estructural corresponde a la Dirección Administrativa Municipal no cumple con el perfil adecuado para ocupar el cargo en el que se halla, preocupa que el 20% que corresponde a nivel directivo no cumpla los perfiles mínimos necesarios.

**AR 1/2**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
ANÁLISIS DE REMUNERACIONES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por:

MJLLM

Fecha:

31/10/2016

Nº	CARGO	REMUNERACIÓN	NIVEL	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU	CONDICIÓN
1	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	1400,00	Profesional	Director de Unidad Organizacional	Director Técnico de Área 1	2 NJS	2546,00	NO CUMPLE
2	<b>TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS</b>	700,00	Profesional	Ejecución y supervisión de procesos	Servidor Público 3	9	986,00	NO CUMPLE
3	<b>PROVEEDORA</b>	700,00	Profesional	Ejecución y supervisión de procesos	Servidor Público 3	9	986,00	NO CUMPLE
4	<b>Técnico TIC's</b>	700,00	Profesional	Ejecución y supervisión de procesos	Servidor Público 3	9	986,00	NO CUMPLE
5	<b>Jefe de Talento Humano</b>	900,00	Profesional	Ejecución y supervisión de procesos	Servidor Público 3	10	1086,00	NO CUMPLE

**AR 1/2**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
ANÁLISIS DE REMUNERACIONES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	31/10/2016

Nº	CARGO	REMUNERACIÓN	NIVEL	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU	CONDICIÓN
6	Servicios Generales	500,00	No Profesional	Técnico	Servidor Público de apoyo 4	6	733,00	NO CUMPLE
7	Asistente de Dirección Administrativa	500,00	No Profesional	Administrativo	Servidor Público de apoyo 2	4	622,00	NO CUMPLE
8	Asistente de Archivo	500,00	No Profesional	Administrativo	Servidor Público de apoyo 2	4	622,00	NO CUMPLE
9	Mecánico	700,00	No Profesional	Técnico	Servidor Público de apoyo 4	6	733,00	NO CUMPLE
10	Asistente de Mecánico	500,00	No Profesional	Servicio	Servidor Público de servicios 2	2	553,00	NO CUMPLE

**IG 1/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**EXÁMEN PROFUNDO A LAS ÁREAS CRÍTICAS**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

<b>Elaborado por:</b>	<b>MJLLM</b>
<b>Fecha:</b>	<b>01/11/2016</b>

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Tipo de Examen:** Auditoría Administrativa.  
**Componente:** Actividades Administrativas

Es necesaria la aplicación de indicadores de gestión para conocer si los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la institución están siendo realizados con eficiencia, eficacia y economía.

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	ANÁLISIS
EFICACIA	Establecer el grado de conocimiento del personal de la misión, visión y objetivos institucionales.	Eficacia en el conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que lo conocen en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ Total de empleados}} * 100$ $\frac{14}{125} * 100$ $= 11 \%$	El 11% de los empleados conocen la misión, visión y objetivos, mientras que el 98% desconocen por que la entidad no ha socializado esta información con los servidores.
EFICACIA	Establecer el porcentaje de empleados que han recibido capacitaciones en varias áreas para el mejoramiento del desarrollo de sus funciones.	Eficacia en el desempeño de los servidores.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados capacitados año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} * 100$ $\frac{25}{125} * 100$ $= 20,00 \%$	El 80% de los empleados no han recibido capacitaciones indicando que el desarrollo de sus funciones no es eficaz solo el 20% del personal se capacita lo que ocasiona que los servidores municipales realicen sus actividades de manera rutinaria mas no de acuerdo a la normativa vigente.
EFICACIA	Establecer el grado de orientación de la institución en propósitos concretos.	Eficacia en el cumplimiento de actividades planificadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Actividades Ejecutadas en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ Actividades Propuestas}} * 100$ $\frac{7}{10} * 100$ $= 70,00 \%$	Existe un 70% de eficacia en el cumplimiento de las actividades planificadas dentro de la institución, dando a entender que no se ha cumplido el 30% restante de las actividades, lo que provoca un retraso en la planificación institucional.

**IG 2/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**EXÁMEN PROFUNDO A LAS ÁREAS CRÍTICAS**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por: MJLLM

Fecha: 01/11/2016

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Tipo de Examen:** Auditoría Administrativa.

**Componente:** Actividades Administrativas

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	ANÁLISIS
EFICIENCIA	Determinar la utilización de los equipos informáticos para saber si son utilizados en un 100%.	Eficiencia en la utilización de los recursos (equipos informáticos) en unidades.	$\frac{\text{N}^\circ \text{Unid. Utilizadas año 2015}}{\text{N}^\circ \text{Unid. Instalada}} * 100$ $\frac{57}{60} * 100$ $= 95,00 \%$	Existe un 95% de eficiencia en el uso de los recursos donde se está aprovechando al máximo el uso del mismo.
EFICIENCIA	Determinar si las autoridades de la Institución cumplen los procedimientos de inducción al ingresar un personal nuevo.	Eficiencia en el cumplimiento de los procedimientos para la inducción.	$\frac{\text{N}^\circ \text{empleados que cumplen periodo 2015}}{\text{N}^\circ \text{Total de empleados}} * 100$ $\frac{3}{20} * 100$ $= 15,00 \%$	El 85% de los empleados no cumplen con el proceso de selección, por cuanto ingresan por compromiso adquirido con la máxima autoridad ocasionando perdida a la institución hasta que el servidor conozca los procesos.
EFICIENCIA	Establecer el grado de motivación que ofrece la entidad para transmitir energía y dar sentido al esfuerzo del personal.	Motivación en la equidad del trabajo de los servidores	$\frac{\text{N}^\circ \text{personal que recibe incentivos periodo 2015}}{\text{N}^\circ \text{Total de personal}} * 100$ $\frac{1}{125} * 100$ $= 1 \%$	Del 100% de personal el 1% recibe incentivo de placas lo que hace que el personal no recibe ninguna motivación de su servicio, situación que provoca quemimportismo de los empleados para esforzarse en realizar de mejor manera sus funciones.

**IG 3/3**

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**EXÁMEN PROFUNDO A LAS ÁREAS CRÍTICAS**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/11/2016

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Tipo de Examen:**

Auditoría Administrativa.

**Componente:**

Actividades Administrativas

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	ANÁLISIS
ECONOMÍA	Conocer el porcentaje de capacitación al personal en relación a la atención a la colectividad en general.	Economía en la capacitación al personal en relación a la atención a la colectividad.	$\frac{\text{Nº Empleados Capacitados año 2015}}{\text{Nº Total de empleados}} * 100$ $\frac{25}{125} * 100$ $= 20,00 \%$	La Institución no proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades y así desempeñarse con éxito en su función, por tanto es necesaria la capacitación al personal, existiendo un personal mínimo que constantemente se capacita.
ECONOMÍA	Determinar cuántos trabajadores tuvieron respuesta a su jubilación.	Trabajadores jubilados	$\frac{\text{Nº de trabajadores jubilados en año 2015}}{\text{Nº Total de Trabajadores año 2015}} * 100$ $\frac{0}{125} * 100$ $= 0,00 \%$	No se realizó procesos de jubilación en el ejercicio fiscal 2015.

**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**HOJA DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
**FLUJO**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identifica el desconocimiento de los empleados respecto del Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Alcalde	10 minutos
2	Solicita al Jefe de planeación que realice la respectiva entrega del Manual de Control Interno, así como también la difusión de la Planificación Anual a todos los departamentos.	Alcalde	5 minutos
3	Recibe y archiva la solicitud	Director de Planificación	20 minutos
4	Envía un comunicado al Jefe de Talento Humano, jefe de presupuestos y a las diferentes unidades operativas, donde especifica que se adjunta una copia del Manual de Control Interno y la Planificación Anual para que realicen la respectiva socialización con los empleados a su cargo.	Director de Planificación	20 minutos
5	Recibe y archiva la solicitud, socializa con los empleados a su cargo el Manual de Control Interno y la planificación anual.	Jefe de Talento Humano	3 horas
6	Recibe y archiva la solicitud, socializa con los empleados a su cargo el Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Director Financiero	3 horas
7	Recibe y archiva la solicitud, socializa con los empleados a su cargo el Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Unidades Operativas	3 horas
8	Informa al jefe de planeación que los empleados a su cargo conocen y están en condiciones de cumplir con lo establecido en el Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Jefe de Talento Humano	1 día
9	Informa al jefe de planeación que los empleados a su cargo conocen y están en condiciones de cumplir con lo establecido en el Manual de control Interno y la Planificación Anual.	Director Financiero	1 día
10	Informa al jefe de planeación que los empleados a su cargo conocen y están en condiciones cumplir con lo establecido en el Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Unidades Operativas	1 día
11	Informa al Alcalde que los empleados de la institución conocen y están en condiciones cumplir con lo establecido en el Manual de Control Interno y la Planificación Anual.	Director de Planificación	20 minutos
12	Recibe y archiva la documentación	Alcalde	10 minutos

**Realizado por: ML**      **Fecha:01/11/2016**

**Revisado por: P.R.**      **Fecha:01/11/2016**

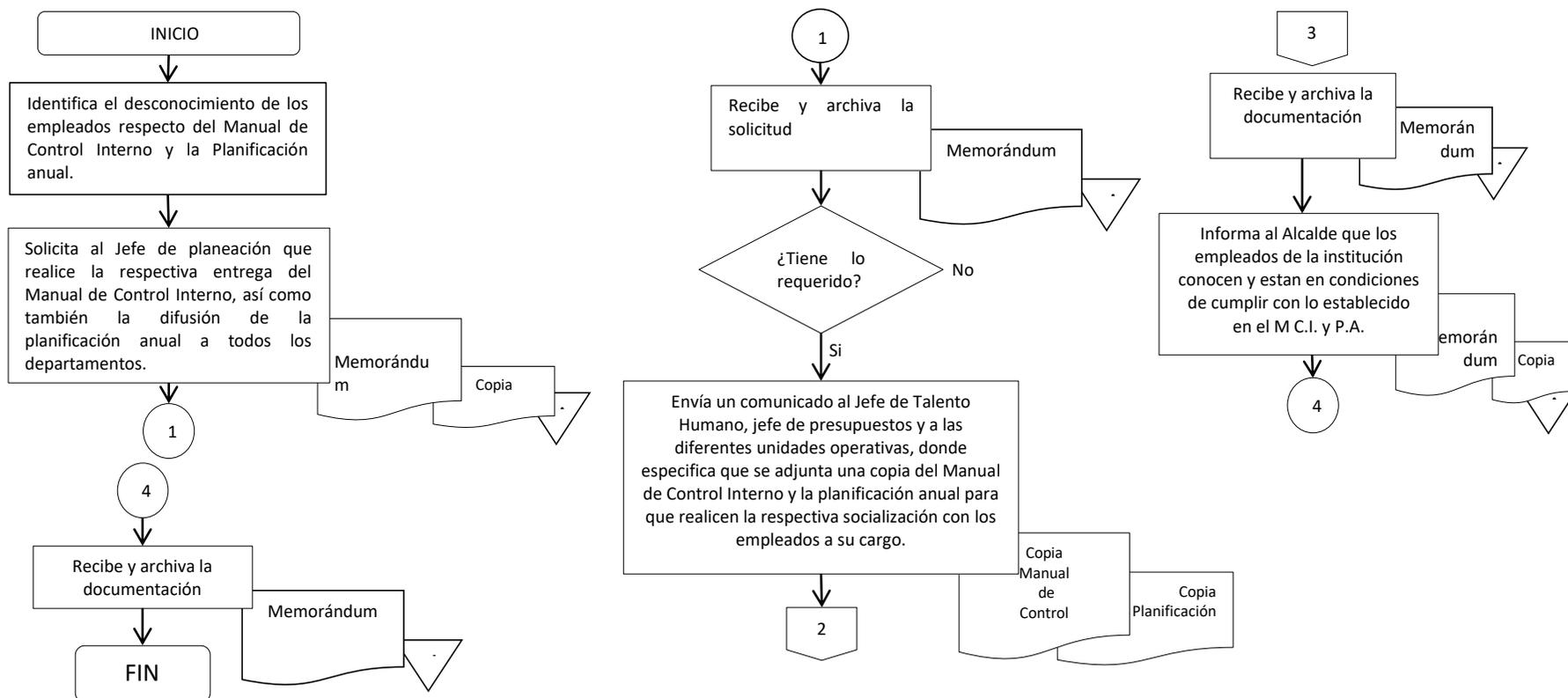
**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**HOJA DE PROCEDIMIENTOS DE FLUJOGRAMA**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

**PF 1/2**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/11/2016

**ALCALDE**

**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**



**GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA**  
**HOJA DE PROCEDIMIENTOS DE FLUJOGRAMA**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

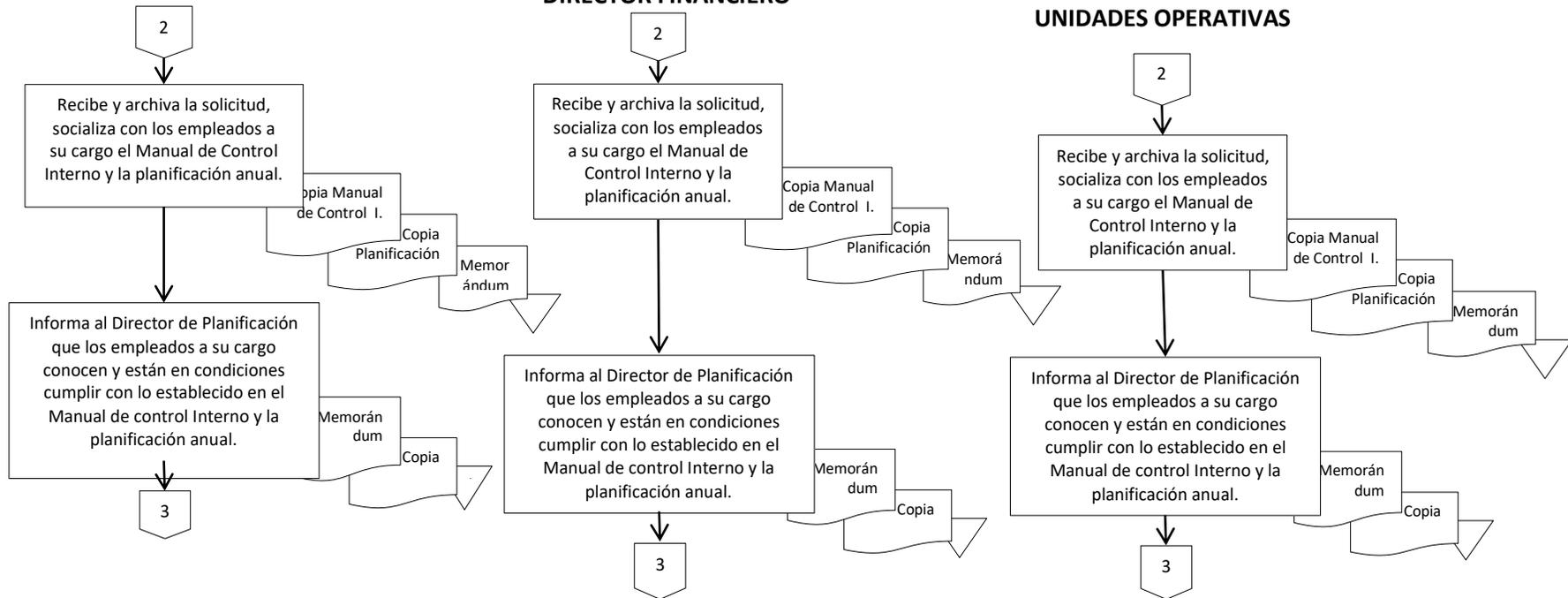
**PF 2/2**

Elaborado por:	MJLLM
Fecha:	01/11/2016

**JEFE DE TALENTO HUMANO**

**DIRECTOR FINANCIERO**

**UNIDADES OPERATIVAS**





**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN PALLATANGA**

**INFORME FINAL**

Oficio N° 002-EAI-CE-2017

Pallatanga, 11 de Noviembre de 2016

**Sección:** Auditoría

**Asunto:** CONVOCATORIA PARA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Señores

**FUNCIONARIOS Y EXFUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA**

Presente

Dando cumplimiento a lo determinados en el Plan de Auditoría y conforme a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) convoco a ustedes a la conferencia del Borrador del Informe para la presentación de Resultados finales de la Auditoría Administrativa a la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, durante el período comprendido entre el 01 de Enero y 31 de Diciembre de 2015, el evento en mención se efectuará el día jueves 17 de noviembre de 2016, en el Salón Auditorio Municipal a partir de las 10h00.

Atentamente,

Sra. María Josefina Lliquín Minaya

**AUDITORA**

## **CAPÍTULO I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1.1.ANTECEDENTES**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es una institución de servicio público, sin fines de lucro que garantiza el desarrollo y ordenamiento territorial mediante la planificación adecuada, adaptándose a las transformaciones multinivel así como a las disposiciones legales, respondiendo a las necesidades de la ciudadanía, mediante la oferta de servicios públicos de calidad y la ejecución de obras generadas en los planes operativos anuales.

El cantón Pallatanga, a sus inicios, fue considerado como una parroquia de la ciudad de Riobamba, posteriormente y por más de 100 años fue una parroquia del cantón Colta; finalmente la necesidad de generar progreso y la valentía de su gente, consiguieron su cantonización el 13 de Mayo de 1986; actualmente está constituida por 23 barrios urbanos y 47 comunidades en la zona rural.

### **1.2.OBJETIVOS DEL EXÁMEN**

- Evaluar a través de indicadores el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y procedimientos.
- Determinar la confiabilidad del sistema de control interno institucional.
- Generar, conclusiones, recomendaciones y comentarios que permitan mejorar la gestión institucional en el aspecto administrativo.

### **1.3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría determinará los análisis correspondientes al período comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre del año 2015.

## 1.4.FUNCIONARIOS MUNICIPALES

DIRECCIÓN	UNIDAD	NOMBRE	CARGO
ADMINISTRATIVA		Fernando Javier Naranjo Hernández	Director Administrativo
		María Josefina Lliquín Minaya	Asistente Dirección Administrativa
	Talento Humano	Merci Raquel Romero Borja	Jefe de Personal
		Digna Isabel Curicama Obando	Asistente de Archivo
	Compras Públicas	Amparo Cristina Moreno Lara	Técnica de Compras Públicas
	Sistemas Informáticos	Marieta Alexandra Llerena Veloz	Técnica de TIC's
	Proveeduría	Karina del Rocío Hidalgo Castelo	Proveedora
	Transporte Terrestre	Carlos Ernesto Ushca Carchi	Técnico Mecánico
		Edison Fernando García Cárdenas	Ayudante mecánica
	Servicios Generales	José Iván Suárez López	Jefe de Servicios Generales

## **CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

### **2.1. HALLAZGOS**

#### **OBSERVACIÓN: Falta de un Código de Ética Institucional**

La institución no cuenta con un Código de Ética institucional, incumpliendo lo que determina las Normas de Control Interno 2001-01 “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.”

#### **Conclusión**

La institución no cuenta con un Código de Ética, que garantice el correcto accionar del personal institucional en las áreas administrativas, operativas y de servicio.

#### **Recomendación:**

**Al Alcalde:** Disponer al Jefe de Talento Humano y Procurador Síndico elaboren un Código de Ética institucional que rija la conducta de los empleados y trabajadores; se lo socialice permanentemente con los involucrados y que previo a las sanciones de haberlo se pueda conformar una comisión para el seguimiento de los casos que se presenten.

### **A la Dirección Administrativa**

Coordinar procesos internos de investigación que permitan sancionar el proceder de los funcionarios fuera del marco de la integridad y ética.

### **A Talento Humano**

Elaborar junto al área de Sindicatura cumpliendo las normas legales una propuesta de Código de Ética Institucional que garantice el buen proceder del funcionario en todas sus áreas, mismo que deberá ser socializado con todos los actores institucionales.

### **OBSERVACIÓN: Incumplimiento del Plan de Capacitación**

Dentro del servicio público se requiere que se cuente con personal competente, altamente capacitado y comprometido con el desarrollo cantonal, incumpliendo lo que determina las Normas de Control Interno 201-03 “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.”

## **Conclusión**

La institución pese a contar con un plan de capacitación no cuenta con un sistema integral que permita que el funcionario y trabajador pueda desarrollar habilidades y competencia que mejoren su accionar para beneficio institucional.

## **Recomendación:**

### **Al Alcalde**

Disponer a la unidad de Talento Humano se presupueste adecuadamente para generar mecanismos de fortalecimiento de competencias, habilidades y talentos de todo el personal institucional.

### **A Talento Humano**

Reprogramar el cronograma de capacitaciones en función de los requerimientos de las áreas administrativas, operativa y de servicios de manera que pueda coordinarse el movimiento de personal, los permisos, autorizaciones y con los beneficiarios el comprometimiento a replicar en la institución lo aprendido, generando un espacio de discusión con los funcionarios y trabajadores municipales para socializar el tema, preparar en conjunto una agenda de capacitaciones y establecer acuerdos para que de parte y parte sean cumplidas, evaluadas y multiplicadas entre todo el personal.

Los funcionarios deben ejecutar sus actividades según sus competencias y no entorpecer la gestión municipal mediante encargos temporales a puestos que no son de competencia.

## **OBSERVACIÓN: Malas Prácticas de Selección del Personal**

La ley dispone los mecanismos pertinentes para la selección de personal, llenar vacantes si fuere necesario para fortalecer el sistema político institucional.

### **Conclusión**

El GAD Municipal de Pallatanga, no cumple con las disposiciones legales respecto a la selección de personal, se evidencian conflictos internos que perjudican el accionar institucional, inobservando las Normas de Control Interno 407-03 Incorporación de personal.

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Se recomienda que se cumplan los preceptos y disposiciones legales para el efecto, y se evidencie la selección de personal en función de las capacidades, ya que el máximo

interés es contar con personal idóneo en las áreas administrativa, operativa y de servicios.

### **Al Director Administrativo**

Generar un ambiente adecuado y coordinado para el intercambio de información especialmente para la toma de decisiones del nivel jerárquico superior, así como también determinar la participación de personal de apoyo o incremento de personal se ser necesario.

### **A Talento Humano**

Sin fijación de intereses de cualquier tipo debe cumplirse a cabalidad las disposiciones legales para evitar conflictos institucionales así como sanciones administrativas, pecuniarias y otras establecidas en las leyes correspondientes.

Coordinar adecuadamente con las demás áreas directivas el requerimiento de personal para proceder en ley a lo pertinente.

### **OBSERVACIÓN: Estructura Orgánica desactualizada**

Dentro del sistema político institucional conforme lo establece el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, se determina la estructura organizacional de la institución que permite manejar un modelo de gestión por procesos.

### **Conclusiones:**

Se concluye que el orgánico estructural institucional no es adecuado ni cumple con los procesos de transferencia de competencias que desde el Gobierno Central se trasladan a los Gobiernos Autónomos.

## **Recomendaciones**

### **Al Concejo municipal**

En base a los informes de las unidades administrativas competentes debe proceder a actualizar los organigramas institucionales.

### **Al Alcalde**

En función de lo que establece la ley se cumpla con la creación o fortalecimiento de las áreas a las que el gobierno nacional ha transferido competencias, de manera que se pueda coordinar mejor los procesos de desarrollo local.

### **Al Director Administrativo**

Generar acercamiento con las áreas jurídicas y técnicas de manera que se establezcan los requerimientos para la creación o implementación de unidades administrativas en función de las competencias asumidas.

### **A Talento Humano**

Establecer de manera clara el requerimiento de personal técnico, operativo o de servicios según fuere el caso para proponer la nueva estructura orgánica de la institución, garantizando el talento humano y la interacción adecuada con otras unidades administrativas para cumplir las disposiciones legales.

### **OBSERVACIÓN: Falta de Compromiso del Personal de Nivel Jerárquico Superior**

Este aspecto en la institución debe generar confianza, y cumplimiento de procesos establecidos en el nivel jerárquico directivo desde la autoridad. Pues no se realiza adecuadamente la asignación de funciones y responsabilidades.

## **Conclusión**

La asignación de autoridad y responsabilidad es entregada sin considerar criterios de capacidad y competencia, sí respondiendo a condiciones no adecuadas fundamentadas en la amistad y confianza

## **Recomendación**

### **Al Alcalde**

Disponer la elaboración de un manual de conducta y procedimientos internos que garanticen que los funcionarios independientemente de su nivel jerárquico acaten y cumplan las disposiciones superiores demostrando, eficiencia, eficacia y responsabilidad permanente.

### **A los Directores**

Limitarse a acatar y cumplir las disposiciones o si fuera el caso designar responsabilidades dentro del marco legal y en función de las competencias si fuera el caso para sus subalternos.

Informar a la máxima autoridad por escrito el resultado de las responsabilidades entregadas o si es el caso informar sobre el incumplimiento para que desde la Alcaldía se tomen los correctivos necesarios para mejorar.

## **OBSERVACIÓN: No se cumplen los objetivos institucionales**

Los objetivos institucionales están plasmados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, el cumplimiento de estos está determinado por los planes operativos, su ejecución y cumplimiento fortalece la gestión institucional así como la gestión administrativa de cada unidad.

## **Conclusión**

Sin embargo de existir las herramientas que plasman los objetivos institucionales, existe una debilidad por el desconocimiento de estos por parte de la mayoría del personal municipal, lo que afecta al compromiso del funcionario con su institución, así como pone en entre dicho la imagen institucional.

## **Recomendación**

**Al alcalde:** Debe crearse una unidad administrativa de Seguimiento y Evaluación Institucional que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Generar reuniones permanentes con el nivel directivo para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Al Director Administrativo**

Elaborar en coordinación con las otras direcciones un plan de socialización de los objetivos institucionales para el personal institucional.

Se recomienda que se desarrollen herramientas estadísticas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los objetivos y que exista una coherencia y concordancia para el cumplimiento de los objetivos de las unidades administrativas y los institucionales. Desde las direcciones municipales deberían desarrollarse talleres de socialización respecto al cumplimiento progresivo de los objetivos como tal.

### **A Talento Humano**

Elaborar un cronograma para los talleres de socialización para el personal institucional sobre los objetivos institucionales.

### **Al Director de Planificación**

Rediseñar los objetivos institucionales respecto a su claridad y comprensión.

## **OBSERVACIÓN Falta de procedimientos para evaluar los Riesgos Institucionales**

Esta capacidad debe ser desarrollada por todo el personal institucional, especialmente por el área administrativa para manejar y proceder adecuadamente ante cualquier variación o contingencia que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades.

### **Conclusión**

No existe un manejo adecuado respecto a variaciones que ponen en entre dicho la gestión municipal, no se implementan sistemas adecuados para controlar y atacar estas variaciones de manera inmediata y real.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Conformar una comisión administrativa municipal para el manejo de cambios institucionales, que permitan resolver los problemas y evitar entorpecer el entorno interno y externo por las actividades municipales.

Disponer al Jefe de Talento Humano, establecer una metodología participativa para identificar y categorizar los riesgos, además de levantar periódicamente información de riesgos en la totalidad de unidades administrativas. Finalmente se recomienda crear un plan de contingencia en cada unidad administrativa de manera progresiva y en función de las categorías y prioridad de los riesgos presentados.

#### **Al Director Administrativo**

Coordinar las acciones inmediatas que permitan conocer e identificar las variaciones históricas o reincidentes para elaborar un plan de acción o de contingencia, de esta manera evitar que existan desfases en las actividades institucionales.

## **OBSERVACIÓN: Falta de un Plan de Mitigación del Riesgo**

Cada una de las unidades administrativas y de nivel directivo deben generar sus mecanismos de control de actividades de manera que se pueda garantizar eficacia y eficiencia en las actividades municipales así como contar con parámetros adecuados de medición del desempeño, incumpliendo las Normas de Control Interno N° **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.

### **Conclusión**

La institución no ha generado un sistema de indicadores de desempeño para la supervisión y evaluación de la gestión administrativa, lo que ha dificultado una adecuada coordinación interdepartamental.

## **Recomendación**

### **Al Alcalde:**

Se recomienda que se cree una Comisión Interna de Riesgos para que desarrolle, metodologías, procedimientos, herramientas de monitoreo y seguimiento y una planificación adecuada para su ejecución institucional.

Disponer a las dependencias correspondientes se elabore un manual de control interno mediante la aplicación de sistemas de indicadores de manera que se pueda evaluar adecuadamente al personal.

### **Observación: espacios no adecuados para el personal**

La institución debe garantizar al trabajador y funcionario un ambiente adecuado y sano para el desarrollo de sus actividades.

## **Conclusión**

La institución no mantiene una buena distribución física de los espacios, especialmente de las áreas administrativas, lo que genera problemas para el desarrollo de las actividades diarias.

## **Recomendaciones**

### **Al Alcalde**

Disponer de un presupuesto que permita adecuar o reorganizar el espacio físico institucional para mejorar el ambiente de trabajo de los funcionarios y trabajadores.

### **OBSERVACIÓN: Remuneraciones fuera del Rango establecido por el Ministerio de Trabajo.**

La resolución N° MRL-201-0021 expedida el 27 de enero de 2012 norma que regula las remuneraciones en el sector público, que no se está aplicando en la institución.

## **Conclusiones**

La institución a criterio de la totalidad de funcionarios no evidencia un pago real respecto al trabajo realizado, lo que afecta al compromiso del trabajador, a alcanzar los resultados y objetivos institucionales y a generar conflictos entre los niveles institucionales.

## **Recomendación**

### **Al Alcalde**

Se recomienda junto con el equipo de asesores se pueda desarrollar una propuesta más humana y real respecto al pago de remuneraciones, que si bien es cierto han sido reguladas en función de la autonomía municipal, han dejado de lado criterios como preparación y capacidad demostrada de los funcionarios, acogiéndose a los pagos realizados en función del puesto o cargo que desarrolla.

### **Observación: deficiencia en el monitoreo de la información.**

La institución no tiene un adecuado control y monitoreo de la información a ser entregada en el momento solicitado por el requirente inobservando las Normas de Control Interno **410-13 Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios Es necesario establecer un marco de trabajo de monitoreo y definir el alcance, la metodología y el proceso a seguir para monitorear la contribución y el impacto de tecnología de información en la entidad.** La unidad de tecnología de información definirá sobre la base de las operaciones de la entidad, indicadores de desempeño y métricas del proceso para monitorear la gestión y tomar los correctivos que se requieran. La unidad de tecnología de información definirá y ejecutará procedimientos, mecanismos y la periodicidad para la medición, análisis y mejora del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos por los servicios recibidos. La unidad de tecnología de información presentará informes periódicos de gestión a la alta dirección, para que ésta supervise el cumplimiento de los objetivos planteados y se identifiquen e implanten acciones correctivas y de mejoramiento del desempeño.

## **Conclusión**

La institución no ha generado un sistema de indicadores de desempeño para la supervisión y evaluación de la gestión administrativa, lo que ha dificultado una adecuada coordinación interdepartamental.

Si bien existe la entrega de información tanto interna como externa, se identifica la problemática en los tiempos de entrega de la misma.

## **Recomendación**

### **Al Director Administrativo:**

Se recomienda que se elabore un sistema de control en base a indicadores de desempeño institucional y se trabajen procesos coordinados con los departamentos o unidades administrativas en su conjunto.

### **Al Técnico de TICS.**

Se debe generar controles en el sistema que sigan garantizando la seguridad de la información.

### **Al Comunicador Social:**

Se recomienda generar una metodología adecuada para la entrega de información y de esta manera se fortalezca la gestión institucional.

## **Observación: Ausencia de Indicadores de Gestión**

La institución no ha elaborado indicadores de gestión para medir la eficiencia y efectividad en función de las actividades que desempeña el personal, lo que dificulta verificar el trabajo de las servidoras y servidores, no se observa lo que establece la Norma de Control Interno N° **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.

## **Conclusión**

No se ha emitido indicadores de gestión para la evaluación del desempeño durante el ejercicio de las actividades, dificultando identificar las necesidades y brechas de

capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.

Por lo que se ha empleado indicadores de eficiencia y economía obteniendo el siguiente resultado:

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
EFICIENCIA	Determinar la utilización de los equipos informáticos para saber si son utilizados en un 100%.	Existe un 95% de eficiencia en el uso de los recursos donde se está aprovechando al máximo el uso del mismo.
EFICIENCIA	Determinar si las autoridades de la Institución cumplen los procedimientos de inducción al ingresar un personal nuevo.	El 85% de los empleados no cumplen con el proceso de selección, por cuanto ingresan por compromiso adquirido con la máxima autoridad ocasionando pérdida a la institución hasta que el servidor conozca los procesos.
EFICIENCIA	Establecer el grado de motivación que ofrece la entidad para transmitir energía y dar sentido al esfuerzo del personal.	Del 100% de personal el 1% recibe incentivo de placas lo que hace que el personal no recibe ninguna motivación de su servicio, situación que provoca quemimportismo de los empleados para esforzarse en realizar de mejor manera sus funciones.
ECONOMÍA	Conocer el porcentaje de capacitación al personal en relación a la atención a la colectividad en general.	La Institución no proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades y así desempeñarse con éxito en su función, por tanto es necesaria la capacitación al personal, existiendo un personal mínimo que constantemente se capacita.
ECONOMÍA	Determinar cuántos trabajadores tuvieron respuesta a su jubilación.	No se realizó procesos de jubilación en el ejercicio fiscal 2015.

## **Recomendación**

### **Al alcalde**

Dispondrá al Director Administrativo la elaboración e implementación de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal y lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de las actividades que se vinculan directamente con la misión institucional y la utilización de los recursos.

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015 En la ciudad de Pallatanga, provincia de Chimborazo, a los 17 de noviembre de 2016, a las 10h00 horas, la suscrita: Sra. María Josefina Lliquín Minaya Auditora, se constituyen en el Salón Auditorio Municipal, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría Administrativa, del GAD Municipal de Pallatanga, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2015, que fue de conformidad a la orden de trabajo de 15 de agosto de 2016. En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular 002-EAI-CE-2016 de 11 de Noviembre de 2016, a los servidores, ex servidores y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia. Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Dr. Lenin Broz Tito Ruilova	Alcalde	
Merci Granizo Granizo	Concejal	
Pina Marilina Rosero Rodríguez	Concejal	
Francisco Cayambi	Concejal	
Enrique Rodrigo Granizo	Concejal	
Bertha Horna de Faz	Concejal	
Sra. Rosa Esperanza Guamán Tenemaza	Procuradora Sindica	
Sr. Fernando Javier Naranjo Hernández	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
Ing. Amparo Cristina Moreno Lara	TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	
Srta. Karina del Rocío Hidalgo Castelo	PROVEEDORA	
Ing. Marieta Alexandra Llerena Veloz	Técnico TIC's	
Sra. Merci Raquel Romero Borja	Talento Humano	

**GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



Oficio N° 002-EAI-CE-2017

Pallatanga, 30 de Noviembre de 2016

**Sección:** Auditoría

**Asunto:** INFORME FINAL

Doctor

Lenin Broz Tito Ruilova

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA

Presente

Adjunto al presente usted se servirá encontrar el informe final de la “AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2015”, con la finalidad que las recomendaciones constantes en el mismo, sean aplicadas de manera inmediata y obligatoria conforme lo dispone el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Con sentimientos de distinguida consideración y estima.

Atentamente,

Sra. María Josefina Lliquín Minaya

**AUDITORA**

# **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



## **CAPÍTULO I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es una institución de servicio público, sin fines de lucro que garantiza el desarrollo y ordenamiento territorial mediante la planificación adecuada, adaptándose a las transformaciones multinivel así como a las disposiciones legales, respondiendo a las necesidades de la ciudadanía, mediante la oferta de servicios públicos de calidad y la ejecución de obras generadas en los planes operativos anuales.

El cantón Pallatanga, a sus inicios, fue considerado como una parroquia de la ciudad de Riobamba, posteriormente y por más de 100 años fue una parroquia del cantón Colta; finalmente la necesidad de generar progreso y la valentía de su gente, consiguieron su cantonización el 13 de Mayo de 1986; actualmente está constituida por 23 barrios urbanos y 47 comunidades en la zona rural.

### **1.2. OBJETIVOS DEL EXÁMEN**

- Evaluar a través de indicadores el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y procedimientos.
- Determinar la confiabilidad del sistema de control interno institucional.
- Generar, conclusiones, recomendaciones y comentarios que permitan mejorar la gestión institucional en el aspecto administrativo.

### **1.3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría determinará los análisis correspondientes al período comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre del año 2015.

**GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador

**1.4. FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

DIRECCIÓN	UNIDAD	NOMBRE	CARGO
		Fernando Javier Naranjo Hernández	Director Administrativo
		María Josefina Lliquín Minaya	Asistente Dirección Administrativa
	Talento Humano	Merci Raquel Romero Borja	Jefe de Personal
		Digna Isabel Curicama Obando	Asistente de Archivo
	Compras Públicas	Amparo Cristina Moreno Lara	Técnica de Compras Públicas
	Sistemas Informáticos	Marieta Alexandra Llerena Veloz	Técnica de TIC's
	Proveeduría	Karina del Rocío Hidalgo Castelo	Proveedora
	Transporte Terrestre	Carlos Ernesto Ushca Carchi	Técnico Mecánico
		Edison Fernando García Cárdenas	Ayudante mecánica
	Servicios Generales	José Iván Suárez López	Jefe de Servicios Generales

**ADMINISTRATIVA**

## **CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

### **2.1. HALLAZGOS**

#### **OBSERVACIÓN: Falta de un Código de Ética Institucional**

La institución no cuenta con un Código de Ética institucional, incumpliendo lo que determina las Normas de Control Interno 2001-01 “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.”

#### **Conclusión**

La institución no cuenta con un Código de Ética, que garantice el correcto accionar del personal institucional en las áreas administrativas, operativas y de servicio.

#### **Recomendación:**

**Al Alcalde:** Disponer al Jefe de Talento Humano y Procurador Síndico elaboren un Código de Ética institucional que rija la conducta de los empleados y trabajadores; se lo socialice permanentemente con los involucrados y que previo a las sanciones de haberlo se pueda conformar una comisión para el seguimiento de los casos que se presenten.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **A la Dirección Administrativa**

Coordinar procesos internos de investigación que permitan sancionar el proceder de los funcionarios fuera del marco de la integridad y ética.

### **A Talento Humano**

Elaborar junto al área de Sindicatura cumpliendo las normas legales una propuesta de Código de Ética Institucional que garantice el buen proceder del funcionario en todas sus áreas, mismo que deberá ser socializado con todos los actores institucionales.

### **OBSERVACIÓN: Incumplimiento del Plan de Capacitación**

Dentro del servicio público se requiere que se cuente con personal competente, altamente capacitado y comprometido con el desarrollo cantonal, incumpliendo lo que determina las Normas de Control Interno 201-03 “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.”

## **Conclusión**

La institución pese a contar con un plan de capacitación no cuenta con un sistema integral que permita que el funcionario y trabajador pueda desarrollar habilidades y competencia que mejoren su accionar para beneficio institucional.

## **Recomendación:**

### **Al Alcalde**

Disponer a la unidad de Talento Humano se presupueste adecuadamente para generar mecanismos de fortalecimiento de competencias, habilidades y talentos de todo el personal institucional.

### **A Talento Humano**

Reprogramar el cronograma de capacitaciones en función de los requerimientos de las áreas administrativas, operativa y de servicios de manera que pueda coordinarse el movimiento de personal, los permisos, autorizaciones y con los beneficiarios el comprometimiento a replicar en la institución lo aprendido, generando un espacio de discusión con los funcionarios y trabajadores municipales para socializar el tema, preparar en conjunto una agenda de capacitaciones y establecer acuerdos para que de parte y parte sean cumplidas, evaluadas y multiplicadas entre todo el personal.

Los funcionarios deben ejecutar sus actividades según sus competencias y no entorpecer la gestión municipal mediante encargos temporales a puestos que no son de competencia.

## **OBSERVACIÓN: Malas Prácticas de Selección del Personal**

La ley dispone los mecanismos pertinentes para la selección de personal, llenar vacantes si fuere necesario para fortalecer el sistema político institucional.

## **Conclusión**

El GAD Municipal de Pallatanga, no cumple con las disposiciones legales respecto a la selección de personal, se evidencian conflictos internos que perjudican el accionar institucional, inobservando las Normas de Control Interno 407-03 Incorporación de personal.

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

## **Recomendación**

### **Al Alcalde**

Se recomienda que se cumplan los preceptos y disposiciones legales para el efecto, y se evidencie la selección de personal en función de las capacidades, ya que el máximo interés es contar con personal idóneo en las áreas administrativa, operativa y de servicios.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

**Dirección:** Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Al Director Administrativo**

Generar un ambiente adecuado y coordinado para el intercambio de información especialmente para la toma de decisiones del nivel jerárquico superior, así como también determinar la participación de personal de apoyo o incremento de personal se ser necesario.

### **A Talento Humano**

Sin fijación de intereses de cualquier tipo debe cumplirse a cabalidad las disposiciones legales para evitar conflictos institucionales así como sanciones administrativas, pecuniarias y otras establecidas en las leyes correspondientes.

Coordinar adecuadamente con las demás áreas directivas el requerimiento de personal para proceder en ley a lo pertinente.

### **OBSERVACIÓN: Estructura Orgánica desactualizada**

Dentro del sistema político institucional conforme lo establece el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, se determina la estructura organizacional de la institución que permite manejar un modelo de gestión por procesos.

### **Conclusiones:**

Se concluye que el orgánico estructural institucional no es adecuado ni cumple con los procesos de transferencia de competencias que desde el Gobierno Central se trasladan a los Gobiernos Autónomos.

### **Recomendaciones**

#### **Al Concejo municipal**

En base a los informes de las unidades administrativas competentes debe proceder a actualizar los organigramas institucionales.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Al Alcalde**

En función de lo que establece la ley se cumpla con la creación o fortalecimiento de las áreas a las que el gobierno nacional ha transferido competencias, de manera que se pueda coordinar mejor los procesos de desarrollo local.

### **Al Director Administrativo**

Generar acercamiento con las áreas jurídicas y técnicas de manera que se establezcan los requerimientos para la creación o implementación de unidades administrativas en función de las competencias asumidas.

### **A Talento Humano**

Establecer de manera clara el requerimiento de personal técnico, operativo o de servicios según fuere el caso para proponer la nueva estructura orgánica de la institución, garantizando el talento humano y la interacción adecuada con otras unidades administrativas para cumplir las disposiciones legales.

### **OBSERVACIÓN: Falta de Compromiso del Personal de Nivel Jerárquico Superior**

Este aspecto en la institución debe generar confianza, y cumplimiento de procesos establecidos en el nivel jerárquico directivo desde la autoridad. Pues no se realiza adecuadamente la asignación de funciones y responsabilidades.

### **Conclusión**

La asignación de autoridad y responsabilidad es entregada sin considerar criterios de capacidad y competencia, sí respondiendo a condiciones no adecuadas fundamentadas en la amistad y confianza

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

**Dirección:** Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Disponer la elaboración de un manual de conducta y procedimientos internos que garanticen que los funcionarios independientemente de su nivel jerárquico acaten y cumplan las disposiciones superiores demostrando, eficiencia, eficacia y responsabilidad permanente.

#### **A los Directores**

Limitarse a acatar y cumplir las disposiciones o si fuera el caso designar responsabilidades dentro del marco legal y en función de las competencias si fuera el caso para sus subalternos.

Informar a la máxima autoridad por escrito el resultado de las responsabilidades entregadas o si es el caso informar sobre el incumplimiento para que desde la Alcaldía se tomen los correctivos necesarios para mejorar.

### **OBSERVACIÓN: No se cumplen los objetivos institucionales**

Los objetivos institucionales están plasmados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, el cumplimiento de estos está determinado por los planes operativos, su ejecución y cumplimiento fortalece la gestión institucional así como la gestión administrativa de cada unidad.

**Conclusión**

Sin embargo de existir las herramientas que plasman los objetivos institucionales, existe una debilidad por el desconocimiento de estos por parte de la mayoría del personal municipal, lo que afecta al compromiso del funcionario con su institución, así como pone en entre dicho la imagen institucional.

**Recomendación**

**Al alcalde:** Debe crearse una unidad administrativa de Seguimiento y Evaluación Institucional que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Generar reuniones permanentes con el nivel directivo para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Al Director Administrativo**

Elaborar en coordinación con las otras direcciones un plan de socialización de los objetivos institucionales para el personal institucional.

Se recomienda que se desarrollen herramientas estadísticas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los objetivos y que exista una coherencia y concordancia para el cumplimiento de los objetivos de las unidades administrativas y los institucionales. Desde las direcciones municipales deberían desarrollarse talleres de socialización respecto al cumplimiento progresivo de los objetivos como tal.

**A Talento Humano**

Elaborar un cronograma para los talleres de socialización para el personal institucional sobre los objetivos institucionales.

**Al Director de Planificación**

Rediseñar los objetivos institucionales respecto a su claridad y comprensión.

## **OBSERVACIÓN Falta de procedimientos para evaluar los Riesgos Institucionales**

Esta capacidad debe ser desarrollada por todo el personal institucional, especialmente por el área administrativa para manejar y proceder adecuadamente ante cualquier variación o contingencia que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades.

### **Conclusión**

No existe un manejo adecuado respecto a variaciones que ponen en entre dicho la gestión municipal, no se implementan sistemas adecuados para controlar y atacar estas variaciones de manera inmediata y real.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Conformar una comisión administrativa municipal para el manejo de cambios institucionales, que permitan resolver los problemas y evitar entorpecer el entorno interno y externo por las actividades municipales.

Disponer al Jefe de Talento Humano, establecer una metodología participativa para identificar y categorizar los riesgos, además de levantar periódicamente información de riesgos en la totalidad de unidades administrativas. Finalmente se recomienda crear un plan de contingencia en cada unidad administrativa de manera progresiva y en función de las categorías y prioridad de los riesgos presentados.

#### **Al Director Administrativo**

Coordinar las acciones inmediatas que permitan conocer e identificar las variaciones históricas o reincidentes para elaborar un plan de acción o de contingencia, de esta manera evitar que existan desfases en las actividades institucionales.

**OBSERVACIÓN: Falta de un Plan de Mitigación del Riesgo**

Cada una de las unidades administrativas y de nivel directivo deben generar sus mecanismos de control de actividades de manera que se pueda garantizar eficacia y eficiencia en las actividades municipales así como contar con parámetros adecuados de medición del desempeño, incumpliendo las Normas de Control Interno N° 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.

**Conclusión**

La institución no ha generado un sistema de indicadores de desempeño para la supervisión y evaluación de la gestión administrativa, lo que ha dificultado una adecuada coordinación interdepartamental.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Recomendación**

#### **Al Alcalde:**

Se recomienda que se cree una Comisión Interna de Riesgos para que desarrolle, metodologías, procedimientos, herramientas de monitoreo y seguimiento y una planificación adecuada para su ejecución institucional. Disponer a las dependencias correspondientes se elabore un manual de control interno mediante la aplicación de sistemas de indicadores de manera que se pueda evaluar adecuadamente al personal.

#### **Observación: espacios no adecuados para el personal**

La institución debe garantizar al trabajador y funcionario un ambiente adecuado y sano para el desarrollo de sus actividades.

#### **Conclusión**

La institución no mantiene una buena distribución física de los espacios, especialmente de las áreas administrativas, lo que genera problemas para el desarrollo de las actividades diarias.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Recomendaciones**

#### **Al Alcalde**

Disponer de un presupuesto que permita adecuar o reorganizar el espacio físico institucional para mejorar el ambiente de trabajo de los funcionarios y trabajadores.

#### **OBSERVACIÓN: Remuneraciones fuera del Rango establecido por el Ministerio de Trabajo.**

La resolución N° MRL-201-0021 expedida el 27 de enero de 2012 norma que regula las remuneraciones en el sector público, que no se está aplicando en la institución.

### **Conclusiones**

La institución a criterio de la totalidad de funcionarios no evidencia un pago real respecto al trabajo realizado, lo que afecta al compromiso del trabajador, a alcanzar los resultados y objetivos institucionales y a generar conflictos entre los niveles institucionales.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Se recomienda junto con el equipo de asesores se pueda desarrollar una propuesta más humana y real respecto al pago de remuneraciones, que si bien es cierto han sido reguladas en función de la autonomía municipal, han dejado de lado criterios como preparación y capacidad demostrada de los funcionarios, acogiéndose a los pagos realizados en función del puesto o cargo que desarrolla.

#### **Observación: deficiencia en el monitoreo de la información.**

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

**Dirección:** Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



La institución no tiene un adecuado control y monitoreo de la información a ser entregada en el momento solicitado por el requirente inobservando las Normas de Control Interno **410-13 Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios Es necesario establecer un marco de trabajo de monitoreo y definir el alcance, la metodología y el proceso a seguir para monitorear la contribución y el impacto de tecnología de información en la entidad.** La unidad de tecnología de información definirá sobre la base de las operaciones de la entidad, indicadores de desempeño y métricas del proceso para monitorear la gestión y tomar los correctivos que se requieran. La unidad de tecnología de información definirá y ejecutará procedimientos, mecanismos y la periodicidad para la medición, análisis y mejora del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos por los servicios recibidos. La unidad de tecnología de información presentará informes periódicos de gestión a la alta dirección, para que ésta supervise el cumplimiento de los objetivos planteados y se identifiquen e implanten acciones correctivas y de mejoramiento del desempeño.

### **Conclusión**

La institución no ha generado un sistema de indicadores de desempeño para la supervisión y evaluación de la gestión administrativa, lo que ha dificultado una adecuada coordinación interdepartamental.

Si bien existe la entrega de información tanto interna como externa, se identifica la problemática en los tiempos de entrega de la misma.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo:**

Se recomienda que se elabore un sistema de control en base a indicadores de desempeño institucional y se trabajen procesos coordinados con los departamentos o unidades administrativas en su conjunto.

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



### **Al Técnico de TICS.**

Se debe generar controles en el sistema que sigan garantizando la seguridad de la información.

### **Al Comunicador Social:**

Se recomienda generar una metodología adecuada para la entrega de información y de esta manera se fortalezca la gestión institucional.

### **Observación: Ausencia de Indicadores de Gestión**

La institución no ha elaborado indicadores de gestión para medir la eficiencia y efectividad en función de las actividades que desempeña el personal, lo que dificulta verificar el trabajo de las servidoras y servidores, no se observa lo que establece la Norma de Control Interno N° 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

## **GRUPO AUDITOR AUD S.A.**

Dirección: Av. Velasco Ibarra junto al  
Puente del Río Coco  
Pallatanga - Ecuador



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.

### **Conclusión**

No se ha emitido indicadores de gestión para la evaluación del desempeño durante el ejercicio de las actividades, dificultando identificar las necesidades y brechas de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.

Por lo que se ha empleado indicadores de eficiencia y economía obteniendo el siguiente resultado:

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
EFICIENCIA	Determinar la utilización de los equipos informáticos para saber si son utilizados en un 100%.	Existe un 95% de eficiencia en el uso de los recursos donde se está aprovechando al máximo el uso del mismo.

EFICIENCIA	Determinar si las autoridades de la Institución cumplen los procedimientos de inducción al ingresar un personal nuevo.	El 85% de los empleados no cumplen con el proceso de selección, por cuanto ingresan por compromiso adquirido con la máxima autoridad ocasionando pérdida a la institución hasta que el servidor conozca los procesos.
EFICIENCIA	Establecer el grado de motivación que ofrece la entidad para transmitir energía y dar sentido al esfuerzo del personal.	Del 100% de personal el 1% recibe incentivo de placas lo que hace que el personal no recibe ninguna motivación de su servicio, situación que provoca quemimportismo de los empleados para esforzarse en realizar de mejor manera sus funciones.
ECONOMÍA	Conocer el porcentaje de capacitación al personal en relación a la atención a la colectividad en general.	La Institución no proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades y así desempeñarse con éxito en su función, por tanto es necesaria la capacitación al personal, existiendo un personal mínimo que constantemente se capacita.
ECONOMÍA	Determinar cuántos trabajadores tuvieron respuesta a su jubilación.	No se realizó procesos de jubilación en el ejercicio fiscal 2015.

## **Recomendación**

### **Al alcalde**

Dispondrá al Director Administrativo la elaboración e implementación de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluara periódicamente al personal y lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de las actividades que se vinculan directamente con la misión institucional y la utilización de los recursos.

## CONCLUSIONES

- La aplicación de la Auditoría a la Dirección Administrativa del GAD Municipal de Pallatanga, ha mostrado una serie de deficiencias institucionales que impiden que se pueda conseguir las metas y objetivos planteados.
- Se ha elaborado una planificación que refleja el cumplimiento de las metas institucionales, sin embargo no son alcanzables puesto que no existe un dominio de ellas sobre el funcionario municipal demostrando la falta de compromiso con el desarrollo.
- El Municipio, no cuenta con un manual de control interno que permita generar procesos de supervisión, monitoreo y evaluación adecuada, basada en la aplicación de sistemas de indicadores de desempeño y con ello conocer las verdaderas debilidades en cuanto a la gestión administrativa.
- Una de las debilidades más importantes del área administrativa es la selección de personal y la competencia de los funcionarios respecto a sus cargos y la corresponsabilidad de la autoridad municipal al contratar personal por consideración de situaciones de amistad.
- Sorprende el pronunciamiento de los funcionarios municipales respecto a su remuneración que no representa el trabajo ni la responsabilidad de sus cargos, lo que determina consecuencias preocupantes para alcanzar los objetivos institucionales, ahonda los conflictos internos y pone en evidencia la debilidad de la gestión municipal.
- El área administrativa municipal presenta problemas evidentes desde el compromiso institucional, el cumplimiento de funciones adecuadamente, personal desmotivado, niveles directivos sin experiencia y competencia en el área, situaciones que deben ser corregidas de manera inmediata.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución generar un análisis de este examen de auditoría para que sea un documento base que genere o aporte con elementos que permitan cambiar la realidad del área administrativa y por ende de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.
- Se debería evaluar la estructura orgánica institucional en función de las competencias municipales, de manera que se pueda fortalecer el área administrativa y operativa de la institución.
- Se hace necesario desarrollar un manual de control interno que permita entre otras cosas evaluar adecuadamente al personal en función de indicadores de desempeño, además que permitirá tomar los correctivos necesarios para cumplir paulatinamente las metas trazadas.
- Se deben establecer y sobre todo cumplir acciones que motiven el mejoramiento en el desempeño del personal municipal, implementando capacitaciones y en otros casos la revisión para el aumento de remuneraciones, además de que se reconozcan las horas extras y suplementarias trabajadas.
- Se recomienda generar un modelo de gestión adecuado para la institución, especialmente el manejo por resultados y no por procesos ya que permitirá un avance real del cumplimiento de las metas institucionales y generará en el servidor público de la institución más compromiso.

## BIBLIOGRAFÍA

- De la Peña, A. (2007). *Auditoría Un Enfoque Práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- GAD Pallatanga. (2004). *Plan de Desarrollo Local*. Quito: GAD Pallatanga
- Gonzalez, R. (2006). *Etapas de la Auditoría de Gestión*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya- Yala.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del Control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tufiño, I. (2008). *Historia de Pallatanga*. Quito: Reina Victoria
- Whittington, O. & Pany, K. (2005). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Almuina, S. (17 de Septiembre de 2009). *Administración y Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/09/alcance-de-la-auditoria-administrativa.html>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Obtenido de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=53&tipo=nor>

- Chambi, G. (05 de Enero de 2012). *Auditorías Administrativa y Operativa*. Recuperado de: [http://www.mailxmail.com/auditorias-administrativa-operativa-objetivo-2\\_h](http://www.mailxmail.com/auditorias-administrativa-operativa-objetivo-2_h)
- Escuela Superior Politecnica del Litoral. (2003). *Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos*. Obtenido de: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjj\\_MnFybvUAhXGQCYKHVBCYQFggkM AA&url=https%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5663%2F4%2FCapitulo%2520%2523%25203.doc&usg=AFQjCNGC4CF2MSXYPfQmjtyEmtq\\_qY5ynw](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjj_MnFybvUAhXGQCYKHVBCYQFggkM AA&url=https%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5663%2F4%2FCapitulo%2520%2523%25203.doc&usg=AFQjCNGC4CF2MSXYPfQmjtyEmtq_qY5ynw)
- Franklin, B. (09 de Septiembre de 2007). *Estrategias de Cambio-Auditoría Administrativa*. Recuperado de: <http://estrategiasdecambio09.blogspot.com/2012/02/conceptos-de-auditoria-administrativa.html>
- López, M. (2006). *Principios de Auditoria Administrativa*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/804/Principios%20de%20Auditoria%20Administrativa.htm>
- Mira, J. (2005). *Apuntes de Auditoría*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/>
- Ocampo, P. (2010). *“Auditoría Administrativa A La Fundación Social Alemana Ecuatoriana - Hospital Andino Alternativo De Chimborazo Para El Mejoramiento De La Gestión Institucional Del Período 2010”*. Tesis de pregrado. Escuela Superior politécnica de Chimborazo. Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2708>
- Pérez, G. (2005). *Auditoría de Gestión*. Recuperado de: <http://studylib.es/doc/542781/auditoria-de-gestion>

Quintero, N. (14 de Septiembre de 2014). *Normas aceptadas de auditoría*. Recuperado de: <http://normasaceptadasdeauditoria.blogspot.com/2014/09/clasificacion-de-las-nagas.html>

Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (2016). *El informe COSO I y II*. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>.

Tu guía contable. (2013). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS). Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119>

## ANEXOS

### Anexo N°. 1: Entrevista al director de gestión administrativa

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_  
**Lugar:** \_\_\_\_\_ **Tiempo:** \_\_\_\_\_  
**Entrevistadora:** María Lliquín M.

#### Objetivo de la Entrevista

Informar el inicio de la Auditoría Administrativa a la Dirección de Gestión Administrativa del GAD Pallatanga, conforme al Plan de Auditoría, y así contribuir al mejoramiento de la gestión municipal.

#### Procedimiento

- Explicar al Director de Gestión Administrativa municipal, el objetivo y alcance de la Auditoría.
- Solicitar al Director de Gestión Administrativa municipal el criterio correspondiente a la situación actual en la que se encuentra su dependencia y la municipalidad.
- Requerir información respecto a los servicios que presta el Municipio.

#### Desarrollo

##### A. Datos Generales

**Razón Social:** \_\_\_\_\_ **Fecha de creación:** \_\_\_\_\_  
**Localización Geográfica:** \_\_\_\_\_  
**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Teléfono:** \_\_\_\_\_  
**RUC:** \_\_\_\_\_ **Tipo de Contribuyente:** \_\_\_\_\_  
**Actividad Económica:** \_\_\_\_\_ **Representante Legal:** \_\_\_\_\_

##### B. Conocimiento de la Institución

**Número de Trabajadores:** \_\_\_\_\_ **Número de Empleados:** \_\_\_\_\_  
**Número de Trabajadores de la Dirección Administrativa:** \_\_\_\_\_  
**Número de Empleados de la Dirección Administrativa:** \_\_\_\_\_  
**Servicios que presta el Municipio:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

##### Servicios que presta la Dirección de Gestión Administrativa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**C. Información adicional requerida**

**¿Se realiza a través de la Dirección Administrativa reuniones de trabajo periódicas con los integrantes del equipo de trabajo bajo su responsabilidad?**

---

---

**¿Evalúa la Dirección Administrativa los resultados de las diversas áreas bajo su cargo?**

---

---

---

---

**¿Presenta a su inmediato superior (Alcalde) los informes correspondientes de los resultados de su gestión?**

---

---

---

---

**¿Coordina la Dirección Administrativa todas las actividades institucionales?**

---

---

---

**¿La Dirección de Gestión Administrativa, elabora y da seguimiento a su Plan Operativo Anual?**

---

---

---

**¿Cuenta la Dirección de Gestión Administrativa con una Planificación Estratégica y se evalúa su cumplimiento?**

---

---

**Anexo N°. 2: Entrevista a los empleados y trabajadores del GAD municipal de Pallatanga**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
Lugar: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_  
Entrevistadora: María Lliquín M.

1. **¿Conoce la estructura organizativa del GAD Municipal Pallatanga?**

Conoce	
Desconoce	

2. **¿Si conoce la estructura organizativa institucional, cree que es la adecuada?**

Adecuada	
Inadecuada	

3. **¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales?**

Conoce	
Desconoce	

4. **¿Si conoce la misión, visión y objetivos institucionales, a su criterio son claros y entendibles?**

Son claros y comprensibles	
Son Confusos	

5. **¿Conoce el manual de funciones de la institución?**

Conoce	
Desconoce	

6. **¿Cómo servidor público, cumple con las disposiciones del manual de funciones?**

Cumple	
No cumple	

7. **¿Mantiene reuniones de evaluación sobre el cumplimiento de metas institucionales con su director o jefe inmediato superior?**

Si	
No	

**8. ¿El espacio de trabajo es el adecuado para desarrollar sus actividades?**

Si	
No	

**9. ¿Cuenta con los materiales o insumos para sus actividades diarias?**

Si	
No	

**10. ¿Sus criterios son considerados como un aporte para mejorar la gestión institucional?**

Si	
No	

**11. ¿La evaluación de su desempeño se lo realiza de manera constante o esporádica?**

Si	
No	

**12. ¿Recibe motivaciones de la institución por su buen desempeño?**

Si	
No	

**13. ¿La remuneración que percibe es justa y refleja el trabajo y responsabilidad de su puesto?**

Si	
No	